

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
UNAN - MANAGUA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CENTRO UNIVERSITARIO DE DESARROLLO EMPRESARIAL
CUDECE-PROCOMIN



**Tema: Análisis del Clima Organizacional en la Biblioteca Central
Salomón de la Selva de la UNAN – Managua, periodo 2016.**

Tesis para optar al título de:
Maestra en Dirección y Gestión del Talento Humano

Autor: Lic. Elizabeth del Carmen Castillo Villagra

Tutora: MSc. Karla Castro Almanza

Managua, Nicaragua
Noviembre 2017

Managua, 19 de Marzo del 2017


Maestro
JUAN DE DIOS LOASIGA AREVALO
Director
CUDECE-PROCOMIN
Facultad de Ciencias Económicas
Su Despacho.-

Estimado Maestro Loasiga:

Considero que la tesis titulada “Análisis del Clima Organizacional en la Biblioteca Central Salomón de la Selva de la UNAN – Managua, periodo 2016. “ **presentada por la Licenciada** Elizabeth del Carmen Castillo Villagra con los requisitos metodológicos y de contenido estipulados por la Universidad para presentar defensa por tanto apruebo la misma, para que sea evaluada por el Tribunal Examinador y se proceda a su posterior defensa para obtener el título de Maestra en Gestión del talento Humano de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.

El aporte de la tesis se limita al estudio de una área de la UNAN Managua, como lo es la Biblioteca en mención, considerando la afluencia de estudiantes, la demanda de servicios y las condiciones que se prestan para desempeñar las funciones requeridas.

Atentamente,


Msc. Karla Jissel Castro Almanza
Docente Tutora

Resumen

La Biblioteca Central Salomón de la Selva de la UNAN – Managua, es una unidad de información que identifica, selecciona, organiza y garantiza el acceso a la información científica, integral y de calidad a la comunidad universitaria y apoya la formación continua de los estudiantes. En el estudio se presentan aquellos factores que afectan el clima dentro del área, que sienten y perciben los trabajadores con respecto a su actividad laboral así como la identificación de aquellos elementos motivacionales o bien de satisfacción laboral que lleven a la mejora del área.

El ambiente laboral en la Biblioteca Central Salomón de la Selva de la UNAN - Managua, se caracteriza por las buenas relaciones laborales entre compañeros de trabajo, se pone de manifiesto la confianza entre ellos, a nivel estructural los trabajadores conocen el organigrama del área así como la Visión, Misión y Valores propias del área, contando con las herramientas necesarias para optimizar el trabajo que desarrollan; sin embargo la mitad de ellos han expresado que se encuentran agotados con la cantidad de usuarios que a diario reciben.

El nivel de satisfacción laboral del personal de la Biblioteca, está determinado en gran medida por factores como los beneficios sociales tales como pago de antigüedad, bono navideño, premios por años de servicios, anteojos, uniformes, transporte, becas de estudio, entre otros, destacan también las oportunidades de ascender, la promoción del trabajo en equipo y el compañerismo.

La relación jefe-subordinado dentro de la Biblioteca destaca por un liderazgo participativo, caracterizado por crear entusiasmo entre los trabajadores, promoción del diálogo, tomando en cuenta la opinión de todos, los trabajadores se sienten apoyados por el jefe, manifestando sentirse satisfechos con el trabajo que realizan, regidos por una autoridad superior de acuerdo al organigrama de la institución.

Índice	Pág.
I. Introducción.....	8
II. Planteamiento del problema.....	9
III. Justificación.....	10
IV. Objetivos	11
4.1 Objetivo General.....	11
4.2 Objetivos Específicos	11
V. Antecedentes.....	12 - 13
VI. Marco Teórico	14
6.1 Generalidades de la organización.....	14
6.2 Los participantes de las organizaciones.....	15
6.3 Misión organizacional.....	15
6.4 Visión organizacional.....	16
6.5 Objetivos organizacionales.....	17
6.6 Importancia de las personas en la organización.....	17
6.7 Tipos de organizaciones educativas.....	18
6.8 Factores de satisfacción laboral.....	19
6.8.1 Clima organizacional, evolución del concepto a través del tiempo....	19 - 22
6.8.2 Importancia del clima organizacional.....	23
6.8.3 Características del clima organizacional.....	24
6.8.4 Elementos del clima organizacional.....	24
6.8.5 Dimensiones del clima organizacional.....	25 - 26
6.9 Aspectos del ambiente laboral en las organizaciones.....	27
6.9.1 Ambiente físico.....	27
6.9.2 Características estructurales.....	27
6.9.3 Ambiente social.....	28
6.9.4 Características personales.....	28
6.9.5 Comportamiento organizacional.....	29
6.10 Factores de influencia en el ambiente laboral.....	30
6.10.1 La motivación – Teorías de la motivación.....	30 - 35
6.10.2 Tipos de motivación / incentivos.....	36
6.10.3 Trabajo en equipo.....	36
6.10.4 Características del trabajo en equipo.....	37
6.10.5 Beneficios del trabajo en equipo.....	38
6.11 La comunicación.....	39

6.11.1 Sistemas de comunicación.....	39
6.11.2 Tipos de comunicación.....	40
6.12 Sistemas de promoción / ascensos.....	41
6.12.1 Contenido del puesto.....	41
6.12.2 Políticas de promoción / ascenso.....	41
6.13 Liderazgo y relaciones laborales.....	42
6.13.1 Estilos de liderazgo.....	42
6.13.2 Funciones del liderazgo.....	43 - 44
6.13.3 Componentes del liderazgo.....	45
6.13.4 Poder y autoridad.....	45 - 48
6.13.5 La naturaleza del poder en las organizaciones.....	48 - 49
6.13.6 Clases de poder.....	49 - 50
6.13.7 Percepción de la autoridad.....	51
VII. Preguntas directrices.....	52
VIII. Operativización de variables.....	53 - 56
IX. Diseño metodológico.....	57
9.1 Tipos de investigación.....	57
9.2 Métodos e instrumentos de investigación.....	57
9.3 Población y muestra.....	58
X. Análisis de los resultados	59
Capítulo I: Ambiente laboral en la Biblioteca Central Salomón de la Selva de la UNAN – Managua	
10.1 Descripción funcional de la Biblioteca Central Salomón de la Selva de la UNAN – Managua.....	59
10.2 Descripción del clima organizacional en la Biblioteca Central Salomón de la Selva de la UNAN – Managua.....	60
10.3 Tipos de ambiente laboral en la Biblioteca Central Salomón de la Selva de la UNAN – Managua.....	60
10.3.1 Ambiente físico.....	61 - 62
10.3.2 Ambiente estructural.....	62 - 63
10.3.3 Ambiente social.....	64 - 65
10.3.4 Características personales de los trabajadores y la correspondencia con sus puestos de trabajo.....	66 - 67
10.3.5 Características del comportamiento organizacional.....	67
Capítulo II. Nivel de satisfacción laboral del personal de la Biblioteca Central Salomón de la Selva de la UNAN – Managua.	
10.4 Tipos de motivación / incentivos.....	68 - 69
10.4.1 El trabajo en equipo.....	69 - 71

10.4.2 Beneficios del trabajo en equipo.....	71 - 72
10.5 Comunicación.....	73
10.5.1 Tipos de comunicación.....	73 - 74
10.5.2 Sistemas de promoción y ascenso.....	74
10.5.3 Contenido del puesto de trabajo.....	75 - 77
10.5.4 Políticas de promoción / ascenso.....	77 - 78
10.5.5 Historial de promoción y ascenso.....	79 - 80
Capítulo III. Relación Jefe - Subordinado en la Biblioteca Central Salomón de la Selva de la UNAN – Managua.	
10.6 Liderazgo.....	81 - 82
10.6.1 Poder y autoridad.....	83-84
XI. Conclusiones.....	85
XII. Recomendaciones.....	86
XIII. Referencias Bibliográficas.....	87
XIV. Anexos.....	88
Anexo 1- Encuesta del Clima Organizacional.....	89 – 92
Anexo 2- Entrevista sobre el Clima Organizacional.....	93 - 94
Anexo 3- Guía de Observación del Ambiente Laboral.....	95 – 96
Anexo 4- Procesamiento de la información.....	97 - 118

I. Introducción

El clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. El concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social.

En las universidades y específicamente en la Biblioteca Central Salomón de la Selva de la UNAN – Managua, el clima organizacional es de gran importancia en la identificación de aquellos factores que ayuden a través del cambio a la mejora del ambiente de trabajo, razón por la cual dicho análisis no puede ser realizado intuitivamente, sino a través de aplicación de métodos e instrumentos que permiten la descripción al área y su ambiente, obteniendo resultados necesarios para conocer qué tan afectado están los trabajadores con los diferentes factores que intervienen.

Para el presente estudio y recopilación de la información se hizo uso de los instrumentos como la encuesta, la entrevista y la guía de observación, en el análisis de resultados, en el primer capítulo se analiza el ambiente laboral en la Biblioteca Central Salomón de la Selva de la UNAN – Managua, un segundo capítulo se analiza el nivel de satisfacción laboral del personal de la Biblioteca y tercer capítulo analizamos la relación jefe subordinado, lográndose identificar qué factores o elementos tienen mayor repercusión en el ambiente del área así como en el trabajador.

II. Planteamiento del Problema

La Biblioteca Central Salomón de la Selva de la UNAN – Managua, es la unidad que identifica, selecciona, organiza y garantiza el acceso a la información científica, integral y de calidad a la comunidad universitaria; identificándose que la misma no cuenta con un estudio sobre el clima organizacional que se vive en el lugar, por lo que no se tiene conocimiento de aquellos elementos que pudieran estar afectando a los trabajadores en el desarrollo de sus actividades; considerando los aspectos antes mencionados, se ve la necesidad de conocer sobre el clima organizacional y su efecto en los trabajadores.

La investigación del clima organizacional puede ser considerada como una estrategia para identificar oportunidades para la mejora continua, así como conocer las actitudes, percepciones y necesidades de sus trabajadores las cuales surgen y se manifiestan en el lugar de trabajo.

Siendo el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, las relaciones interpersonales, la comunicación, etc., todos estos elementos van conformando el clima organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño del área en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

III. Justificación

Analizar el clima organizacional de la Biblioteca Central Salomón de la Selva de la UNAN – Managua, permitirá estudiar la percepción que los trabajadores tienen del ambiente laboral, las posibles consecuencias que podrían tener en el desempeño de las actividades, así como conocer que tan satisfechos están, a través de la evaluación de distintos elementos que forman parte del clima organizacional; tales como el trabajo en equipo, la comunicación, la motivación, entre otros.

De acuerdo a lo anterior, la realización del presente análisis del clima organizacional es de vital importancia para identificar aquellos factores que pudieran incidir en los trabajadores del área, brindando la oportunidad de tener cierto tipo de retroalimentación, permitiendo a la Dirección del área crear diferentes planes para la mejora, tomando en cuenta las actitudes y conductas de las personas que forman parte de la misma para motivarlas y tener un mejor rendimiento.

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

IV. Objetivos

4.1 Objetivo General

Analizar el clima organizacional en la Biblioteca Central Salomón de la Selva de la UNAN – Managua, periodo 2016.

4.2 Objetivos Específicos

Evaluar el ambiente laboral en la Biblioteca Central Salomón de la Selva de la UNAN – Managua.

Determinar el nivel de satisfacción laboral del personal de la Biblioteca Central Salomón de la Selva de la UNAN – Managua.

Valorar las relaciones Jefe – Subordinado en la Biblioteca Central Salomón de la Selva de la UNAN – Managua.

V. Antecedentes

Desde los años 70 la Biblioteca Central Salomón de la Selva de la UNAN Managua, comenzó a funcionar, brindando sus servicios a toda la comunidad universitaria; encontrándose ubicada en el Recinto Universitario Rubén Darío. Cabe destacar que anteriormente no se han elaborado estudios sobre clima organizacional del área y de cómo este afecta a sus trabajadores, el cual está caracterizado como el medio ambiente en que las personas realizan su trabajo.

El clima organizacional puede ser positivo o negativo para quienes interactúan en él, y con él, dependiendo de una serie de características objetivas, propias del ambiente físico y de la estructura de la organización, y otras más personales y subjetivas, más propias del individuo.

A lo largo de la historia de la administración el crecimiento acelerado de las organizaciones y las exigencias provenientes de un entorno cada vez más cambiante fueron marcando serias transformaciones en el comportamiento individual, grupal y organizacional. Estas transformaciones obligaron a la gerencia a prepararse para comprender las causas y naturaleza de una serie de fenómenos que tenían una manifestación más evidente en el recurso más importante de una organización, el hombre. De esta forma se establecieron bases psicológicas en la búsqueda de la efectividad organizacional.

Fue casi en la década del siglo XX, cuando se iniciaron los primeros estudios sobre clima. En ese momento se llevaron a cabo por Kurt Lewin quien acuñó el fenómeno como: atmósfera psicológica. La misma sería una realidad empírica, medible y modificable, donde la organización sería vista no solo desde un enfoque humanista sino sistémico se piensa en la sensibilización de las organizaciones complejas, realizando investigaciones en las que la retroalimentación tanto en el campo investigativo como el aplicado es de gran importancia.

Según el criterio de Betzhold (2006), la primera piedra en la investigación del clima organizacional partió del experimento diseñado por Lewin, Lippit y White en 1939, para estudiar el efecto que determinados estilos de liderazgos (democrático, laissez faire (dejar hacer) y autoritario), tenían en el clima. Demostrándose finalmente que los diferentes tipos de liderazgos dieron lugar a muy diferentes atmósferas sociales.

Dentro de estas investigaciones se encuentran las de Elton Mayo (1880-1949) quien encontró elementos muy importantes que explicaban las necesidades internas del ser humano, presentando la organización como el espacio donde se realizaba la actividad social más importante del individuo, y finalmente como señala Rubio (2003), distinguió una novedosa relación entre directivos y trabajadores.

VI. Marco Teórico

6.1. Generalidades de la organización

Las Organizaciones según Chiavenato I. (2009), constituyen la institución dominante en nuestra sociedad: son la manifestación de una sociedad altamente especializada e interdependiente, que se caracteriza por un creciente estándar de vida. Las organizaciones invaden todos los aspectos de la vida moderna y comprometen la atención, tiempo y energía de numerosas personas, Cada organización está restringida por la limitación de sus recursos, y por eso no puede sacar ventaja de todas las oportunidades que surgen: de allí el problema de determinar la mejor ubicación de los recursos. La eficiencia se obtiene cuando la organización aplica sus recursos a la alternativa que produce el mejor resultado.

Las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes. Esta situación, da lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones que los administradores y empresarios deben conocer para que tengan un panorama amplio al momento de estructurar o reestructurar una organización.

La vida de las personas está conformada por una infinidad de interacciones con otras personas y con organizaciones. El ser humano es eminentemente social e interactivo; no vive aislado sino en convivencia y en relación constante con sus semejantes. Debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos se ven obligados a cooperar unos con otros, formando organizaciones para lograr ciertos objetivos que la acción individual, aislada, no podría alcanzar. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre estas personas es esencial para la existencia de la organización. Una organización existe sólo cuando:

1. Hay personas capaces de comunicarse, que
2. Están dispuestas a contribuir en una acción conjunta,
3. A fin de alcanzar un objetivo común.

Las organizaciones permiten a los individuos satisfacer distintos tipos de necesidades: emocionales, espirituales, intelectuales, económicas, etc. En el fondo las organizaciones existen para lograr objetivos que los individuos en forma aislada no pueden alcanzar debido a sus limitaciones. (Chiavenato, Administracion de Recursos Humanos, 2011)

6.2. Los participantes de las organizaciones

Las organizaciones existen debido a que las personas tienen objetivos que solamente pueden alcanzarse mediante la actividad organizada. A medida que las organizaciones crecen, desarrollan sus propios objetivos que se vuelven independientes y hasta diferentes de los objetivos de las personas que las formaron. De manera tradicional, sólo se reconocían como participantes de las organizaciones a sus propietarios, administradores y empleados; o sea, sólo a sus participantes internos. Actualmente, la organización se concibe como un proceso estructurado en el que varios socios interactúan para lograr objetivos.

6.3. Misión organizacional

Es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. La misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y de existir. La misión de la organización está definida en términos de la satisfacción de alguna necesidad del ambiente externo y no de ofrecer un simple producto o servicio.

6.4. Visión organizacional

Se refiere a aquello que la organización desea ser en el futuro. La visión es muy inspiradora y explica por qué diariamente las personas dedican la mayor parte de su tiempo al éxito de su organización. Cuanto más vinculada esté la visión del negocio con los intereses de sus socios, tanto más podrá la organización cumplir con sus propósitos.

6.5. Objetivos organizacionales

La organización constituye un conjunto de elementos que tienen como finalidad cumplir un objetivo de acuerdo con un plan. En esta definición hay tres puntos básicos. Primero, hay un propósito u objetivo para el que está proyectado el sistema. Segundo, hay un proyecto o conjunto establecido de elementos. Tercero, las entradas de información, energía y materiales se emplean para que el sistema pueda funcionar.

Toda organización necesita tener alguna finalidad, una noción de los porqués de su existencia y de lo que desea realizar. Necesita definir su misión, sus objetivos y el tipo de clima organizacional que desea crear para los socios de los que depende en la consecución de sus fines. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011)

6.6. Importancia de las personas en la organización

Las personas y las organizaciones se encuentran en una interacción continua y compleja; las personas pasan la mayor parte de su tiempo en las organizaciones de las que dependen para vivir y las organizaciones están constituidas por personas sin las que no podrían existir.

Una organización existe solamente cuando se unen dos o más personas que pretenden cooperar entre sí para lograr objetivos comunes, que las iniciativas individuales en forma independiente no podrían lograr. Existe una gran variedad de organizaciones: empresas industriales, empresas prestadoras de servicios, empresas financieras, bancos, universidades, escuelas, ejércitos, instituciones gubernamentales, hospitales, iglesias, etc.

La integración entre el individuo y la organización no es un problema reciente. Las primeras preocupaciones surgieron con los antiguos filósofos griegos. Asimismo, Max Weber. (2009), planteó la hipótesis de que la organización puede destruir la personalidad individual mediante la imposición de reglas y procedimientos debido a que despersonalizan el proceso de relación con los individuos.

Para superar sus limitaciones individuales, las personas se agrupan y forman organizaciones, con el fin de lograr objetivos comunes. A medida en que las organizaciones tienen éxito, sobreviven o crecen. Al crecer, requieren un mayor número de personas para la realización de sus actividades. Al ingresar a las organizaciones, esas personas persiguen objetivos individuales diferentes los de aquéllas. Eso hace que paulatinamente, los objetivos organizacionales se alejen de los objetivos individuales de los nuevos integrantes, de esta manera, tanto los individuos como las organizaciones tienen objetivos por alcanzar. Las organizaciones reclutan y seleccionan sus recursos humanos para, con ellos y mediante ellos, alcanzar objetivos organizacionales (producción, rentabilidad, reducción de costos, ampliación de mercado, satisfacción de las necesidades del cliente, etc.). Aunque, los individuos, una vez reclutados y seleccionados tienen objetivos personales que luchan por alcanzar y, muchas veces, se sirven de la organización para conseguirlos. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2005)

6.7. Tipos de organizaciones educativas

Existen varias denominaciones para referirse al lugar o contexto donde se educa, donde se lleva a cabo la acción educativa o la formación de las personas, donde se realiza el proceso de enseñanza y aprendizaje: escuela, universidad, institución educativa, institución de educación superior, organización escolar, centro educativo, colegio. Algunas de ellas sirven para señalar o especificar el nivel educativo al que corresponde la educación que se imparte: preescolar, básica primaria y secundaria, media y superior. Estas denominaciones se refieren a organizaciones de educación formal. Es decir, "al sistema educativo altamente organizado y estructurado jerárquica y cronológicamente, que abarca desde el jardín de infancia hasta los más elevados niveles de la universidad.

Existen organizaciones que orientan su acción a la educación no formal, a "actividades o programas organizados fuera del sistema escolar, pero dirigidos hacia el logro de objetivos educacionales definidos" y organizaciones que orientan la educación a nivel macro, pero estas últimas no cumplen con la característica señalada antes, el contexto específico donde se desarrolla la educación: la institución educativa, el marco organizativo de la escuela, de la universidad, donde se realiza la actuación educativa (formación y enseñanza) a través de un sistema formal. La escuela y la universidad son organizaciones educativas formales.

Lo primero que se debe señalar con relación a la naturaleza de la organización educativa es que es una organización humana, y en ese sentido tiene lo propio, lo común a todas las organizaciones: la finalidad humana y social, el perfeccionamiento personal y social, aspecto que se ha tratado ampliamente en el punto anterior. En segundo lugar, tiene una función específica "ducar", un para qué, que hallamos en la dimensión teleológica de la educación. La organización educativa tiene como finalidad la formación de las personas, cooperar a su proceso

de humanización, facilitar su propio perfeccionamiento, ayudar a alcanzar la excelencia, la plenitud.

La organización educativa es el medio a través del cual se posibilita la actuación educativa (enseñanza y formación), la actividad de enseñar: la docencia, y la acción de aprender: la formación. "Del conocimiento del fin depende siempre la eficacia del medio; conocer el fin es saber el sentido, y de este se deriva el uso fecundo del medio". Lo que parece evidente es que cuando algo está claro es porque se conoce el fin y entonces sobran las interpretaciones, pues se conoce y se sabe cómo hemos de actuar. Antes de resolver el cómo es preciso ocuparse del para qué; para producir eficazmente es necesario conocer el sentido. (Estupiñan, El ser y Hacer de la Organización Educativa, 2006)

6.8. Factores de satisfacción laboral

6.8.1. Clima organizacional, evolución del concepto a través del tiempo

El termino clima organizacional comenzó a hacerse popular a finales de la década de 1960. Taguiri (1968) ofrece varios sinónimos, como atmosfera, condiciones, cultura y ecología. Estas definiciones hacen hincapié en la esencia, los aspectos fundamentales de la organización como un organismo, perceptibles para sus miembros, pero también relevantes para las personas externas a la organización, especialmente como lo experimentan las personas que forman parte de ella.

Forehand & Von Gilmer (1964) ofrecen una definición más completa que trasciende la idea de que el espectador del clima es un miembro de la organización. El clima organizacional, aseguran estos autores, es el conjunto de características que describen a una organización y que a) la distinguen de otras organizaciones; b) son relativamente perdurables a lo largo del tiempo, e c) influyen en el comportamiento de las personas en la organización. Eligen estas propiedades de

definición en un esfuerzo por centrar el análisis en las características de la variación organizacional que se pueden especificar, evaluar e incorporar en la investigación empírica.

Taguiri más bien lo definiría de la siguiente manera:

“El clima organizacional es una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que a) experimentan sus miembros; b) influyen en su comportamiento, y c) se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características (o atributos) de la organización”.

Ya desde 1960 Gellerman llegó a la conclusión de que el clima era el “carácter” de una compañía e hizo una lista de cinco pasos para analizarlo: 1) es necesario identificar a las personas en la organización cuyas actitudes son importantes; 2) hay que estudiar a esas personas y determinar cuáles son sus objetivos, tácticas y puntos ciegos; 3) se deben analizar los desafíos económicos a los que se enfrenta la compañía en términos de decisiones de políticas; 4) se tiene que revisar la historia de la compañía y prestar especial atención a las carreras de sus líderes, y 5) es indispensable integrar toda la imagen con la idea de establecer denominadores comunes, en lugar de agregar todas las partes para obtener una suma de ellas.

Al intentar definir o hacer operativo el término, muchos investigadores citan a Forehand & Von Gilmer (1964), cuya definición del clima se refería a su capacidad de distinguir entre organizaciones tras perdurar en el tiempo e influir en el comportamiento de los empleados. Sin embargo, se observó que el concepto era ambiguo, impreciso y controversial. Los problemas fundamentales en la aclaración conceptual era en el sentido de si había que considerar el clima en términos de las características objetivas (físicas o estructurales) de la organización o de la reacción subjetiva (de percepción) respecto a la organización.

Por tanto Guion (1973) sostenía que un clima percibido tiene que ver con los atributos de una organización y los de la persona que los percibe, y que, por lo general como se concibe, el clima simplemente era un calificativo alternativo para diferenciarse a las respuestas afectivas a una organización, como la satisfacción en el trabajo. James & Jones (1974) sugieren que se debe utilizar el término clima psicológico con el fin de destacar que se trata de las interpretaciones cognoscitivas agregadas de la mano de obra organizacional que surge de la experiencia en la organización y hacer una representación del significado implícito en las características, los acontecimientos y los procesos organizacionales.

Rousseau (1988) elaboró una cronología útil de las definiciones del clima organizacional que permite comparar y contrarrestar los distintos conceptos:

Cronología de las definiciones de clima:	
Forehand & Gilmer (1964)	Características que 1) distinguen a una organización de otra; 2) perduran en el tiempo, y 3) influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones. La personalidad de la organización.
Findlater & Margulies (1969)	Propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre el comportamiento y las características organizacionales.
Campbell et al. (1970)	Conjunto de actitudes y expectativas que describen las características estáticas de la organización, el comportamiento y los resultados y las contingencias de resultados-resultados.
Schneider & Hall (1972)	Percepciones de los individuos acerca de su organización afectadas por las características de esta y las personas.
James & Jones (1974)	Representaciones cognoscitivas psicológicamente significativas de la situación, percepciones.

Schneider (1975)	Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse.
Payne et al. (1976)	Consenso en cuanto a la descripción que las personas hacen de la organización.
James et al. (1978)	Suma de percepciones de los miembros acerca de la organización.
Litwin & Stringer (1978)	Proceso psicológico que interviene entre el comportamiento y las características organizacionales.
Joyne & Siocum (1979)	Los climas son 1) perceptuales, 2) psicológicos, 3) abstractos; 4) descriptivos; 5) no evaluativos, y 6) sin acciones.
James & Sell (1981)	La representación cognoscitiva de las personas de los entornos próximos... expresada en términos de sentido y significado psicológico para el sujeto... un atributo del individuo que se aprende, es histórico y resistente al cambio.
Schneider & Reichers (1983)	Una inferencia o percepción corpórea evaluada que los investigadores hacen con base en ideas más particulares.
Glick (1985)	(Clima Organizacional) un término genérico para una clase amplia de variables organizacionales, más que psicológicas, que describen el contexto para las acciones de los individuos.

Fuente: Rousseau (1988)

Posiblemente el modelo más conocido y con mayor influencia del papel del clima organizacional en el desempeño del negocio sea el de Burke & Litwin, el modelo sugiere que fuerzas externas sociales, políticas, económicas y de mercado

dan forma o determinan no solo quién es el líder, sino el estilo de liderazgo en cualquier organización. Los líderes, además de desarrollar la misión y estrategia de la organización e influir en su cultura, sancionan, promueven y prescriben distintas prácticas que determinan el modo en que se hacen las cosas en las organizaciones. Estas prácticas administrativas se relacionan con las estructuras y los sistemas en las organizaciones, que son estructuras formales explícitas que sustentan prácticas específicas. Son estas últimas las que determinan el clima de las unidades de trabajo. (Furnham, Psicología Organizacional, el comportamiento del individuo en las organizaciones, 2006)

6.8.2. Importancia del Clima Organizacional

Toda organización tiene propiedades o características que poseen otras organizaciones, sin embargo cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades, el ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran, considerado como el clima organizacional.

El clima organizacional es la parte esencial de una organización, ya que este es formado por las personas que integran dicha institución, por lo cual es de suma importancia que todos los integrantes de la organización comprendan su significado y la relevancia que este tiene a la hora de realizar las diversas tareas laborales dentro de la empresa, los empleados deben de tener una noción clara de cómo se forma el clima organizacional, pues depende de ellos que se dé una manera correcta y positiva.

Entendiéndose como la manera en que los trabajadores interpretan o perciben diferentes aspectos de la realidad laboral en la que están ubicados; sean estos en el plano del contexto físico, organizacional o de relaciones interpersonales, entre otros. Por eso la evaluación del clima organizacional permite conocer como es percibida la empresa por sus trabajadores. (Importancia de la medición del Clima Organizacional, 2013)

6.8.3. Características del Clima Organizacional

Rodríguez, (2001) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

1. Ser permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
2. El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa.
3. El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
4. Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
5. Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
6. Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima laboral, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos. (Goncalvez, Estudio del Clima Organizacional, 2009)

6.8.4. Elementos del Clima Organizacional

Estos seis elementos del Clima Organizacional desde el punto de vista de la organización redundarán en la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y absentismo. (Robbins S. , 1993)

1. Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles;
2. La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo;
3. Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo;
4. La estructura con sus macro y micro dimensiones;

5. Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones. (Goncalvez, Estudio del Clima Organizacional, 2009)

6.8.5. Dimensiones del Clima Organizacional

Según (Alexis P. Goncalves), en una organización podemos encontrar diversas dimensiones de climas organizacional, Litwin & Stringer (1968) de acuerdo a como esta se vea afectada o beneficiada. Dimensiones:

1. Estructura: Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.
2. Responsabilidad: Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.
3. Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive el empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.
4. Desafío: Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la

aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

5. Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.
6. Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.
7. Estándares: Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.
8. Conflicto: El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evitan que se genere el conflicto.
9. Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. (Goncalvez, Estudio del Clima Organizacional, 2009)

6.9. Aspectos del Ambiente laboral en las organizaciones

6.9.1. Ambiente físico

Este sería el medio físico en que se desarrolla el trabajo, las salas de reuniones, etc., y es totalmente independiente de la cultura y estructura corporativa de la organización.

Este ambiente físico es lo que cualquiera puede apreciar en un primer momento, con sólo un vistazo. Si es correctamente diseñado, ayudara mucho a la hora de crear un ambiente de trabajo adecuado, además de una primera impresión.

Dentro de este ambiente físico están numerosas variables, como por ejemplo, el color de las dependencias, la temperatura de las mismas, el nivel de contaminación acústica, etc. (Sánchez, Importancia del Clima Organizacional para el lider., 2015)

6.9.2. Características Estructurales

Estas características estructurales son las que vienen a definir la estructura de la organización y su política corporativa. Si el ambiente físico es lo que nos proporciona esa primera impresión, la cultura organizacional sería lo que nos va a terminar de rodear con sus brazos, para darnos la bienvenida.

Las características estructurales de la organización van a venir determinadas por el tamaño de la misma, y de los distintos equipos de trabajo, su estructura, los procedimientos y canales de comunicación, los procesos de decisión interna, etc.

El estilo de dirección y de liderazgo de la organización también estaría presente en estas características estructurales.

Es preciso por tanto, crear una estructura adecuada para cada organización, y para los distintos equipos que la forman, dimensionándolos de forma adecuada, dotándolos de los medios precisos, y por supuesto, asignándoles líderes

competentes que dirijan su acción. (Sánchez, Importancia del Clima Organizacional para el líder., 2015)

6.9.3. Ambiente social

Tan importante como el espacio físico en que las personas llevan a cabo su trabajo, los medios materiales y técnicos de los que esté dotada la organización, o la estructura de la misma, es este ambiente social.

Para descubrir este ambiente, se debe permanecer en la organización el tiempo suficiente para que se pueda interactuar con otras personas. Irremediablemente, cuando un grupo de personas interaccionan por minutos, horas, días, meses, o años, terminan por surgir problemas.

Cosas tan importantes como la falta, o ausencia total de compañerismo, o si en la organización se producen a menudo conflictos interpersonales, pueden afectar muy negativamente al clima organizacional. Las luchas internas entre los distintos equipos que forman la organización también es otra forma de relación social, ya que en muchos casos, estos equipos, terminan desarrollando una personalidad propia.

Se hace por tanto necesario, establecer canales de comunicación y resolución de conflictos eficaces. También, realizar una adecuada selección del personal, así como su asignación a un equipo concreto. (Sánchez, Importancia del Clima Organizacional para el líder., 2015)

6.9.4. Características Personales

Comprende las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etc. En esta categoría destacan las características del propio individuo. Su actitud hacia el entorno físico, hacia la estructura formal de la organización, y hacia las personas que la forman, su entorno social. También hacia la tarea a realizar, ante la vida, su forma de afrontar los retos.

También se tiene que tener en cuenta las aptitudes de la persona, su competencia profesional, con sus ventajas y sus desventajas competitivas, que todos las tienen. Otras variables a tener en cuenta aquí, de las que ya hemos tratado en otras entradas, serían por ejemplo, su nivel de motivación y sus necesidades o expectativas.

Un líder competente ha de saber cómo emplear y tratar, a cada una de las personas que forman su equipo en beneficio del conjunto, con sus virtudes y sus defectos. (Sánchez, Importancia del Clima Organizacional para el líder., 2015)

6.9.5. Comportamiento organizacional

Si bien en alguna parte he observado que incluyen este comportamiento organizacional entre los distintos aspectos a considerar en la organización, por lo que este comportamiento es consecuencia, del propio clima organizacional, o como mínimo de alguna de las variables que lo conforman.

El comportamiento organizacional se puede observar, por ejemplo, en la productividad de la organización como conjunto, y de los individuos que la forman. Aspectos tales como los niveles de absentismo laboral de la organización, la satisfacción de los empleados, o los niveles de tensión que podemos observar en ellos, nos puede indicar el estado de salud del clima organizacional.

Por propia experiencia puedo asegurar que cuanto mejor sea el clima organizacional, menores son los niveles de absentismo laboral y de tensión del trabajador, aumentando su sensación de satisfacción a la hora de realizar su tarea. (Sánchez, Importancia del Clima Organizacional para el líder, 2015)

6.10. Factores de influencia en el ambiente laboral

6.10.1 La motivación - Teorías de la motivación

La década de 1950, fue un periodo fructífero en el desarrollo del concepto de la motivación, en esa época se formularon tres teorías, son las explicaciones más conocidas de la motivación, se trata de la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow, las teorías X y Y, y la teoría de los dos factores, entre otras.

Teoría de la jerarquía de las necesidades:

Es la teoría de la motivación más conocida, jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, quien postulo que en cada ser humano se encuentra un ordenamiento de las cinco necesidades siguientes:

1. Fisiológicas: Hambre, Sed, y las necesidades de abrigo, sexo, y otras de carácter orgánico.
2. De seguridad: Defensa y protección de daños físicos y emocionales.
3. Sociales: Afecto, sensación de formar parte de un grupo, aceptación y amistad
4. De estima: Factores internos de estima, como el respeto por uno mismo, autonomía y realizaciones, así como los factores externos de estima como posición, reconocimiento y atención.
5. Autorrealización: El impulso por convertirse en lo que uno es capaz de ser, crecimiento, desarrollo del potencial propio y autorrealización.

Conforme se satisface lo bastante cada una de estas necesidades, la siguiente se vuelve dominante. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría afirma que si bien ninguna necesidad se satisface por completo, aquella que se cubre en lo sustancial deja de motivar. Así que de acuerdo con Maslow, si usted desea motivar a alguien, necesita entender en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y centrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o las superiores.

Maslow clasificó las cinco necesidades en órdenes mayores y menores. Las fisiológicas y de seguridad las describió como necesidades de orden inferior, y las

sociales, de estima y autorrealización como necesidades de orden superior. La diferencia entre los dos órdenes se basó en la premisa de que las superiores se satisfacen en forma interna (dentro de la persona), mientras que las inferiores se satisfacen sobre todo en el exterior (con cosas como el salario, contratos, etc.).

Teoría de ERC:

Clayton Alderfer trató de replantear la jerarquía de las necesidades de Maslow para que fueran más acordes con las investigaciones experimentales. Su jerarquía revisada recibió el nombre de teoría ERC (Existencia, Relación y Crecimiento). Alderfer planteó que hay tres grupos de necesidades fundamentales –existencia (similar a las fisiológicas y de seguridad de Maslow), de relación (como las sociales y de status) y de crecimiento (correspondientes a las de estima y autorrealización). A diferencia de la teoría de Maslow, Alderfer no supuso que estas necesidades existieran en una jerarquía rígida, sino que un individuo se centraría de manera simultánea en las tres categorías de necesidades.

Las teorías X y Y:

Douglas McGregor propuso dos visiones diferentes de los seres humanos: uno negativo en esencia, llamado teoría X, y el otro básicamente positivo, denominado teoría Y. Después de estudiar la manera en que los gerentes se relacionaban con los empleados, McGregor concluyó que los puntos de vista que aquéllos tenían de la naturaleza de los seres humanos se basaban en ciertas agrupaciones de suposiciones y tendían a moldear su comportamiento hacia los trabajadores de acuerdo con ellas. De acuerdo con la teoría X, los gerentes creen que a los empleados les disgusta de modo inherente el trabajo, por lo que deben ser dirigidos, incluso forzarlos, a realizarlo. En contraste con estos puntos de vista negativos sobre la naturaleza de los seres humanos, con la teoría Y los gerentes suponen que los empleados llegan a considerar el trabajo algo tan natural como el descanso o el juego, por lo que la persona promedio aprenderá a aceptar, e incluso buscar, la responsabilidad.

Teoría de los dos factores:

También llamada teoría de motivación e higiene, fue propuesta por el psicólogo Frederik Herzberg. Con la premisa de que la relación de un individuo con el trabajo es fundamental y que la actitud de alguien hacia el suyo puede muy bien determinar el éxito o el fracaso, Herzberg investigó la pregunta siguiente: “¿Qué espera la gente de su trabajo?” Pidió a las personas que describieran en detalle situaciones en las que se sintieran excepcionalmente bien o mal con respecto de sus trabajos. Después tabuló y clasificó las respuestas. A partir de la clasificación de las respuestas, Herzberg concluyó que los comportamientos que mostraban los individuos cuando se sentían bien en su trabajo variaban de manera significativa de aquellos que tenían cuando se sentían mal.

Ciertas características tienden a relacionarse de manera consistente con la satisfacción en el trabajo y otras con la insatisfacción. Factores intrínsecos como el avance, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro parecen relacionarse con la satisfacción en el empleo. Quienes respondieron que se sentían bien en su trabajo mostraron tendencia a atribuir dichos factores a sí mismos. Sin embargo, los que dijeron estar insatisfechos tendían a citar factores exteriores, como la supervisión, la política salarial de la compañía y las condiciones de trabajo. Los datos sugieren, afirmaba Herzberg, que lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción, como se solía pensar. Al eliminar las características insatisfactorias de un trabajo, éste no se vuelve necesariamente satisfactorio. Herzberg propuso que sus descubrimientos indicaban la existencia de un continuo dual: lo opuesto de “satisfacción” es “falta de satisfacción” y lo contrario de “insatisfacción” es “ausencia de insatisfacción”. De acuerdo con Herzberg, los factores que llevan a la satisfacción en el trabajo son diferentes de los que generan la insatisfacción en éste.

Teoría de las necesidades de McClelland:

Fue desarrollada por David McClelland, se centra en tres necesidades: logro, poder y afiliación, que se definen como sigue: Necesidad de logro (nLog): Impulso por sobresalir, por obtener un logro en relación con un conjunto de estándares, de

luchar por el triunfo. Necesidad de poder (nPod): Es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no lo hubieran hecho por sí mismos. Necesidad de afiliación (nAfi): Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

Teoría de la evaluación cognitiva:

Propone que la introducción de premios extrínsecos, como un salario, por hacer un trabajo que antes tenía recompensas intrínsecas por el placer asociado con el contenido de la labor en sí, tiende a disminuir la motivación general. Las implicaciones principales de esta teoría se relacionan con la forma en que se paga a las personas en las empresas. Históricamente, los teóricos de la motivación suponen por lo general que los motivadores intrínsecos como un trabajo interesante, eran independientes de los extrínsecos como un salario elevado. Pero la teoría de la evaluación cognitiva sugiere algo diferente. Plantea que cuando las recompensas extrínsecas son utilizadas como pagos por las empresas a fin de obtener un desempeño mejor, disminuyen las recompensas intrínsecas, que surgen porque a los individuos les gusta su trabajo.

Teoría del establecimiento de metas:

A finales de la década de 1960, Edwin Locke propuso que las intenciones de trabajar por una meta eran una fuente importante de la motivación para el trabajo, es decir, las metas dicen al empleado lo que debe hacerse y cuánto esfuerzo necesita dedicar. Las evidencias dan mucho apoyo al valor que tiene el establecimiento de metas. Más aún, es posible afirmar que las metas específicas incrementan el desempeño; que las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles; y que la retroalimentación genera un desempeño mejor que la ausencia de ella. Las metas específicas producen un nivel más alto de esfuerzo que la meta general de “hazlo lo mejor que puedas”. ¿Por qué? La especificidad de las metas en sí misma parece actuar como un estímulo interno.

Teoría de la eficacia personal:

La eficacia personal (también conocida como “teoría cognitiva social” o “teoría del aprendizaje social”) se refiere a la convicción que tiene un individuo de que es capaz de llevar a cabo una tarea. Entre mayor sea la eficacia personal, más confianza se tiene en la propia capacidad para tener éxito en una tarea. Por tanto, en las situaciones difíciles cabe la posibilidad de que las personas con baja eficacia personal disminuyan su esfuerzo o se rindan, mientras que aquellas con mucha eficacia personal tratarán con más ahínco de vencer al desafío. Además, los individuos con eficacia personal alta parecen responder a la retroalimentación negativa con más esfuerzo y motivación, mientras que aquellos con poca eficacia tal vez reduzcan su esfuerzo cuando se les dé retroalimentación negativa. ¿Cómo ayudarían los gerentes a sus empleados a tener niveles altos de eficacia personal? Con la conjunción de las teorías del establecimiento de metas y de la eficacia personal. Las teorías del establecimiento de metas y la eficacia personal no compiten entre sí, sino que se complementan.

Teoría del reforzamiento:

La contraparte a la teoría del establecimiento de metas es la teoría del reforzamiento. La primera es un enfoque cognitivo que propone que son los propósitos de un individuo los que dirigen sus acciones. La teoría del reforzamiento plantea que el reforzamiento condiciona al comportamiento, es decir, se trata de un enfoque conductista. Está claro que las dos teorías están en los extremos filosóficos. Los teóricos del reforzamiento ven al comportamiento como algo causado por el entorno. Afirman que no se necesita considerar los eventos cognitivos internos; lo que controla al comportamiento son los reforzadores, cualquier consecuencia que siga de inmediato a una respuesta, incrementa la probabilidad de que el comportamiento se repita. La teoría del reforzamiento ignora el estado interior del individuo y sólo se concentra en lo que pasa a la persona cuando ejecuta cierta acción.

Teoría de la equidad:

Los empleados comparan lo que aportan a sus empleos (por ejemplo, esfuerzo, experiencia, educación y competencia) con lo que obtienen de ellos (salario, aumentos y reconocimiento) en relación con los de otras personas. Percibimos lo que obtenemos de un trabajo (resultados) en relación con lo que aportamos (insumos), y después comparamos nuestra razón insumo–producto con la de otros que nos importan. Si percibimos que nuestra razón es igual a la de aquellos con quienes nos comparamos y que vemos como relevantes, se dice que existe un estado de equidad. Percibimos nuestra situación como justa: prevalece la justicia. Cuando vemos la razón como desigual, experimentamos estrés por la equidad. Si percibimos que nuestra compensación es inferior, el estrés produce enojo; cuando es superior, genera culpa. J. Stacy Adams propuso que dicho estado negativo de estrés proporciona la motivación para hacer algo que lo corrija.

Teoría de las expectativas:

Actualmente, una de las explicaciones más aceptadas de la motivación es la teoría de las expectativas, de Víctor Vroom. Aunque tiene sus críticos, la mayoría de las evidencias le brindan apoyo. La teoría de las expectativas afirma que la fuerza para que una tendencia actúe de cierta manera depende de la intensidad con que se espera que el acto vaya seguido de un resultado dado y de lo atractivo que resulte éste para el individuo. En términos más prácticos, la teoría de las expectativas plantea que a los empleados los motivará desarrollar cierto nivel de esfuerzo cuando crean que eso los llevará a obtener una buena evaluación de su desempeño; que ésta conducirá a premios organizacionales como un bono, aumento de salario o ascenso; y que los premios satisfarán las metas personales de los empleados. Por tanto, la teoría se centra en tres relaciones 1. Relación esfuerzo–desempeño. La probabilidad que percibe el individuo de que desarrollar cierta cantidad de esfuerzo conducirá al desempeño. 2. Relación desempeño–recompensa. Grado en que el individuo cree que el desempeño a un nivel particular llevará a la obtención del resultado que se desea. 3. Relación recompensas–metas personales. Grado en que

las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de alguien, y el atractivo que tienen dichas recompensas potenciales para el individuo. (Robbins S. , Comportamiento Organizacional, 2004)

6.10.2. Tipos de motivación / incentivos

Los incentivos se proponen estimular o inducir a los trabajadores a una conducta determinada, que generalmente va encaminada, directa o indirectamente, a conseguir las tantas veces repetidos objetivos empresariales.

Los incentivos suelen ser de tipo económico, aunque también existen otros incentivos de contenido no monetario, en general, se prefiere a la recompensa de carácter monetario para los niveles retributivos inferiores, mientras que para los ejecutivos y directivos se suelen preferir los incentivos no monetarios.

El incentivo es una parte variable de la retribución que se establece en función de la cantidad y calidad del trabajo, y que pretende estimular al trabajador a prestar un mejor servicio a la empresa.

Las características fundamentales del incentivo son:

1. La cantidad abonada no es fija;
2. Se debe considerar como un premio a unos resultados medibles y contables, respecto a una función o ley matemática preestablecida;
3. Su cuantía debe ser tal que, por una parte compense el esfuerzo necesario para obtenerlo, pero que no sea tan grande que resulte una tragedia dejar de ganarlo en alguna ocasión. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos 5ta. edición)

6.10.3. Trabajo en equipo

Según (Tovar, 2010), Es el trabajo hecho por varios individuos donde cada uno hace una parte pero todos con un objetivo común. Es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva porque permite que haya un compañerismo. Puede dar muy buenos resultados, ya

que normalmente genera entusiasmo y produce satisfacción en las tareas recomendadas, que fomentan entre los trabajadores un ambiente de armonía y obtienen resultados beneficiosos.

La fuerza que integra al equipo y su cohesión se expresa en la solidaridad y el sentido de pertenencia al equipo que manifiestan sus componentes. Cuanto más cohesión existe, más probable es que el equipo comparta valores, actitudes y normas de conducta comunes.

El trabajar en equipo resulta provechoso no solo para una persona sino para todo el equipo involucrado. Nos traerá más satisfacción y nos hará más sociables, también nos enseñará a respetar las ideas de los demás y ayudar a los compañeros si es que necesitan nuestra ayuda. (Tovar, Trabajo en equipo, 2010)

6.10.4. Características del trabajo en equipo

Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor.

Existen distintos aspectos necesarios para un adecuado trabajo en equipo, entre ellos podemos mencionar:

1. Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
2. Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.
3. Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.
4. Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común. (Tovar, Trabajo en equipo, 2010)

6.10.5. Beneficios del trabajo en equipo

Muchas veces nos preguntamos por qué en algunas organizaciones hay cierto tipo de resistencia al trabajo en equipo. Para llevar adelante cualquier proyecto, trabajando en equipo fluye mucho mejor la creatividad, la ejecución de

tareas, las relaciones interpersonales y el crecimiento personal. La consistencia es que son equipos de profesionales de diferentes países. Con el fácil acceso a las tecnologías, el ahorro de costos, es más fácil trabajar, comunicarse y elaborar ideas para llevar a cabo en equipo.

1. El trabajo en equipo estimula la creatividad:

La frase “muchas cabezas piensan más que una” es totalmente aplicable a lo que sucede con el trabajo en equipo. Ser creativos es una habilidad que se aprende y no un “don natural”, como muchos creen. El trabajo en grupo puede dar lugar a muy buenas ideas provenientes de cada integrante y de sus distintos enfoques, a través del brainstorming o lluvia de ideas, una herramienta muy efectiva y más aún cuando se realiza en grupo.

2. El trabajo en equipo es una suma de talentos:

El trabajo en equipo no implica que todos los integrantes colaboren con todas las tareas, sino que al contrario cada persona debe cumplir un rol específico de acuerdo a sus habilidades. Esto da lugar a una suma de talentos, habilidades y puntas de vista distintos, lo que garantiza un mejor trabajo a que si se realizara de manera individual.

3. El trabajo en equipo ayuda a la motivación de los integrantes:

Trabajar de manera individual en un proyecto implica que todo recaiga sobre una persona, mientras que si el trabajo se realiza en grupo las tareas estarán repartidas y esto alivianará la carga. Esto implica, además, que se aumente el compromiso de cada integrante, disminuyendo el estrés en todo el grupo, ya que cuando alguien se sienta desganado estará el resto para contenerlo y motivarlo a seguir adelante.

4. El trabajo en equipo fomenta la tolerancia:

Al estar trabajando con personas que tienen distintos puntos de vista es fundamental que se respeten las perspectivas de cada uno. Un equipo de trabajo bien conducido da paso a una visión más completa de un determinado proyecto y provoca que se tomen mejores decisiones, ya que se realizará el trabajo de acuerdo a los enfoques que logren más aprobación. (Tovar, Trabajo en equipo, 2010)

6.11. La comunicación

6.11.1. Sistemas de comunicación

Los sistemas de comunicación están compuestos por tres partes principales: transmisor, medio o canal de comunicación y receptor.

El transmisor, se encarga de convertir el mensaje en una señal adecuada para transmitirse a través del canal de comunicación. La modulación de la señal es la operación más importante del transmisor.

El medio o canal de comunicación, es el enlace eléctrico entre el transmisor y el receptor. El aire, el agua, el vacío, la fibra óptica, el cable coaxial y los cables de cobre son algunos ejemplos de canales de comunicación comunes.

El receptor. Se encarga de tomar la señal del canal y de reconstruir con ella el mensaje original. La demodulación (o detección) de la señal es la operación fundamental del receptor. (Duenas, La Comunicación, 2006)

6.11.2. Tipos de comunicación

Según (Garduño, 2012), se destacan los siguientes tipos de comunicación:

1. Comunicación Oral

Utiliza el canal auditivo, pues uno percibe las palabras a través del oído se escuchan los diferentes fonemas de modo lineal, es decir, uno tras otro, ya que no una persona no dice dos palabras simultáneamente.

2. Comunicación escrita:

Se percibe a través de la visión, pues las palabras se leen y, por ende, se utiliza el sentido de la vista. Esto causa una mayor concentración del lector, pues para entender la idea planteada debe analizar el contenido y evaluar las formas de la escritura o el sentido que tiene ésta.

3. Comunicación no verbal:

La comunicación no verbal se realiza a través de multitud de signos de gran variedad: Imágenes sensoriales (visuales, auditivas, olfativas...), sonidos, gestos y movimientos corporales.

4. Comunicación intrapersonal:

Es la que mantienes contigo mismo, el diálogo interno. Esa voz de tu pensamiento consciente tiene total intimidad contigo, y puede decirte cosas que tu jamás dirías a otras personas. Esa voz eres tú; se trata de tu comunicación intrapersonal.

5. Comunicación interpersonal:

La comunicación interpersonal se da entre dos personas que están físicamente próximas. Cada una de las personas produce mensajes que son una respuesta a los mensajes que han sido elaborados por la otra o las otras personas implicadas en la conversación.

6. Comunicación grupal:

Es la que ocurre cuando un conjunto de personas conforman una unidad prácticamente identificable y realizan transacciones de mensajes para la interacción, convivencia y desarrollo del grupo en busca del cumplimiento de sus metas.

7. Comunicación pública:

Todo acto por el cual una pluralidad de personas pueda tener acceso a la obra sin previa distribución de ejemplares a cada una de ellas. No se considerará pública la comunicación cuando se celebre dentro de un ámbito estrictamente doméstico que no esté integrado o conectado a una red de difusión de cualquier tipo. (Garduño, Clasificación de los tipos de comunicación, 2012)

6.12 Sistema de promoción y ascensos

6.12.1 . Contenido del puesto

Según Idalberto Chiavenato (2007), Se refiere a los ascensos como el "movimiento vertical de una persona que sube a un puesto más alto dentro de la organización. Cuando un trabajador obtiene un ascenso, su salario también registra una recompensa adicional".

Los ascensos son sistemas aplicadas en las organizaciones con el propósito de promocionar al personal mediante los ascensos, pero de manera progresiva, los trabajadores de una organización cuando se trabaja por este sistema tienden a ser competitivos, ello implica que son eficientes, responsables ya que de ella dependerá su ascenso a un nivel más alto.

Mondy R, Noé R. (2005), "Una promoción es el cambio de una persona a un puesto de nivel más alto dentro de una organización. El termino promoción es una de las palabras que tienen más significado emocional en el campo de las administración de recursos humanos".

El contenido del puesto, es decir, que hace el ocupante, como lo hace, cuando lo hace y por qué lo hace; plasmando en un escrito las tareas o atribuciones que conforman el puesto, imprimiéndole así su carácter distintivo respecto de los demás puestos del área. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007)

6.12.2. Políticas de promoción / ascensos

La promoción es el traspaso de un empleado de un puesto de trabajo a otro al que le corresponde mayor salario, mayor autoridad y responsabilidad, un nivel más elevado en la organización, o varios de esos aspectos. Al promocionado le supone una mejora en su situación económica y social. Mayor prestigio.

La promoción se produce por dos razones conjuntas: reconocimiento a los resultados obtenidos en el pasado, y como esperanza en un prometedor futuro. Debe basarse en la necesidad de ocupar un puesto de trabajo. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007)

6.13. Liderazgo y relaciones laborales

6.13.1. Estilos de liderazgo

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organizaciones humanas, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos, el administrador necesita conocer la motivación humana y saber conducir a las personas esto es, ser líder.

El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos, el liderazgo es encarado como un fenómeno social que ocurre exclusivamente en grupos sociales. El liderazgo debe ser considerado en función de las relaciones que existen entre las personas en una determinada estructura social, y no por el examen de una serie de características individuales.

Existen tres estilos de liderazgo:

- 1) Autocrático: Solo el líder fija las directrices, sin participación del grupo, el líder determina las acciones y las técnicas para la ejecución de las tareas, una a una; en la medida en que se hacen necesarias de modo imprevisible para el grupo,

El líder determina cual es la tarea que cada uno debe de ejecutar y quien es su compañero de trabajo, el líder es dominador y personal en los elogios y en las criticas al trabajo de cada miembro.

- 6 Democrático: Las directrices son debatidas y decididas por el grupo, estimulado y asistido por el líder, las tareas ganan nuevas perspectivas con los debates, La división de las tareas queda a criterio del propio grupo y cada miembro tiene la libertad de escoger a sus compañeros de trabajo, el líder busca ser un miembro normal del grupo, el líder es objetivo y se limita a los hechos en sus críticas y elogios.
- 7 Liberal (Laissez faire): Libertad completa para las decisiones grupales o individuales, con participación mínima del líder, la participación del líder en el debate es limitada, absoluto falta de participación del líder, el líder no hace ningún intento de evaluar o de regular el curso de los acontecimientos.
(Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 1994)

6.13.2. Funciones del liderazgo

Las funciones que debe cumplir un dirigente están debidamente determinadas en los estatutos y reglamentos pertinentes, no obstante, en términos generales, dentro del liderazgo se identifican claramente seis funciones que debe cumplir el líder, independientemente de las características y tipo de institución.

1. Función de dirigir y orientar

Consiste en el ejercicio de la dirección para encabezar los procesos, guiando al personal por el camino correcto y coordinando cada actividad a fin de que todos caminen por el rumbo trazado.

2. Función de participar y delegar

Se refiere al papel protagónico que juega el dirigente en el cumplimiento de la actividad, ya no sólo orientando al personal, sino cumpliendo con una parte del

programa. Cuando el principal dirigente participa en las tareas, el grupo desarrolla un elevado nivel de motivación para el trabajo.

3. Función de consultar y decidir

La decisión constituye una resolución que se adopta frente a otras posibles alternativas, una vez resuelto se dispone el cumplimiento efectivo, convirtiéndose para quienes deben ejecutar la resolución en un mandato. La consulta hace referencia a solicitar consejo, a investigar en documentos o examinar junto a otras personas un tema concreto para escoger la mejor decisión.

4. Función de prever y planificar

Prever significa ver con anticipación los acontecimientos venideros, para ello no requiere ser adivino ni consultar uno de ellos, lo que precisa es realizar un estudio histórico y luego un análisis de los sucesos actuales, juntando esto al proyecto de la organización y su capacidad visionaria como líder, podrá determinar lo que vendrá para los integrantes y la organización en el futuro.

5. Función de rendir cuentas

La rendición de cuentas es un procedimiento con diferentes metodologías que nos sirve para poner en conocimiento de todos, las acciones y los resultados del cumplimiento de responsabilidades.

6. Función de Gestión

Es la habilidad para buscar y obtener los recursos que necesita para cumplir con su papel. Para gestionar se requiere contar con cierto nivel de autoridad y de prestigio, esto predispone a las personas o instituciones que recibirán sus petitorios. (Bernard, El Liderazgo, 1985)

6.13.3. Componentes del liderazgo

La teoría del liderazgo describe cuatro componentes:

1. Carisma o influencia idealizada. El grado en que se comporta el líder y se hace admirable ante los demás, y demuestra convicciones que hacen que los seguidores se identifiquen con el líder quien tiene un claro conjunto de valores y se comporta como un modelo para los seguidores.
2. Motivación inspiracional, El grado en el cual el líder articula una visión que inspira a sus seguidores con optimismo, sobre los objetivos a futuro.
3. Estimulación intelectual. El grado en el que el líder desafía las suposiciones, estimula y alienta la creatividad de sus seguidores, al proveerles un marco para ver cómo se conectan, así pueden llevar adelante los objetivos de la misión.
4. Atención personal e individual. El grado en que el líder asiste a cada seguidor individual según sus necesidades y actúa como un mentor o coach y aprecia la contribución de hace cada individuo al equipo. Este cumple y mejora la necesidad de cada uno de los miembros individuales del equipo para la auto-realización, y la autoestima – y al hacerlo seguidores inspira al logro ya la expansión. (Bernard, El Liderazgo, 1985)

6.13.4. Poder y autoridad

Para Max Weber, el concepto de “legitimidad” del poder es fundamental, y es una condición que se cumple en el fuero interno del subordinado: cuando éste cree que es legítima la imposición de la voluntad del superior la acata voluntariamente y considera ilegítima la posibilidad de negarse a obedecer. (Ivnisky, Poder y autoridad, 2013)

La mayoría de los líderes nacían: los reyes, caballeros y barones heredaban sus funciones. Cuando las personas talentosas, firmes o corruptas asumían

funciones de liderazgo, se suponían que algunas diferencias físicas las distinguían. La diferencia en cómo se desenvuelven las personas que están al frente de una organización se encuentra en el tipo de liderazgo que ejercen sobre los que son parte de la organización.

Un líder de la vertiente del poder tiene las siguientes características:

1. Nace de las ansias de tener más para ser más.
2. Pertenece al orden de la privacidad individualista.
3. Expresa la fuerza.
4. Se arrebatada por la fuerza.
5. Se fortalece en el menosprecio y la exclusión.
6. Ejerce mediante la imposición que domina.
7. Rechaza la diferencia.
8. Opera desde la lógica del individualismo.
9. Cohesiona por el miedo.
10. Inspira temor y terror.
11. Se impone.
12. La praxis del poder es la intimidación, que nubla la conciencia y paraliza la proyectividad.

El poder es voluntad de acción dominativa que, al margen de los intereses y el querer de la sociedad, se impone por la fuerza de quien decide actuar y dominar.

Un líder con autoridad, al contrario:

1. Nace de la voluntad de la comunidad que quiere ser regida por los mejores.
2. Pertenece al orden de la relación que dice referencia a la persona.
3. Expresa la trascendencia.
4. Es conferida por la comunidad conocedora de los méritos personales.
5. Escucha a la empatía.

6. Se ejerce mediante la palabra dialogal, generadora de consensos.
7. Procura la convergencia en la diversidad.
8. Opera desde la lógica del pluralismo y la complacencia.
9. Unifica por el acuerdo.
10. Inspira respeto y confianza.
11. Se acepta.
12. La praxis de la autoridad es el derecho, que respeta la libertad y promueve el crecimiento.

La autoridad es el ejercicio del poder delegado por la comunidad en aquellos que considera capaces de interpretar su voluntad y realizar lo que conviene para el bien común. El poder es la capacidad de forzar a alguien, para que éste, aunque preferiría no hacerla, haga nuestra voluntad debido a nuestra posición o fuerza, mientras que la autoridad es el arte de conseguir que la gente haga voluntariamente lo que uno quiere debido a su influencia personal.

No hay que olvidar que dentro de una organización, lo que se lidera es a personas, seres emocionales y pensantes, lo que debe llevar a un liderazgo vinculado totalmente a la autoridad y no al poder. (Bernard, El Liderazgo, 1985).

La autoridad es un fenómeno psicológico a través del cual las personas aceptan las órdenes y decisiones de los superiores en ciertas condiciones. Distingue cuatro formas de autoridad:

1. Autoridad objetiva: proviene de la disposición individual a respetar al jefe por sí mismo o por su posición.
2. Autoridad subjetiva: depende de cómo interpretan las personas una orden. Ésta sólo será cumplida cuando: Sea comprendida; Se la considere coherente con los objetivos de la organización en ese momento; El que la recibe la vea coherente con sus objetivos personales; y tenga la capacidad mental y física para llevarla a cabo.

3. Autoridad de posición: es lo que posee un sujeto “solo por razón de la ventaja de su puesto”. En este sentido, se identifica con el poder legítimo. Viene definida por la posición en la organización formal.
4. Autoridad de dirección: es la que se atribuye a ciertos hombres por su capacidad (conocimientos, inteligencia, etc.) con independencia de su posición. Está relacionada con el poder de referencia, pues sólo existe en la medida en que es reconocida por los demás miembros. Se trata de la autoridad propia de la organización informal.

Este nuevo concepto de autoridad enfatiza la enorme importancia de la comunicación interna, pues si las órdenes no son entendidas, no generan autoridad. Complementariamente, no se deben emitir órdenes que no puedan ser obedecidas, pues eso destruye la autoridad, la disciplina y la moral de la organización. Las relaciones de autoridad dependen de los motivos por los cuales las personas acepten las decisiones y las órdenes de los superiores. Así, si lo único que persigue un subordinado es un incentivo económico, la autoridad de posición será suficiente para conseguir su contribución al sistema. Si por el contrario éste busca satisfacer motivos no económicos, será preciso hacer uso de la autoridad de dirección para inducirle a contribuir plenamente al sistema. (Velaz, <https://teoria-de-la-aceptacion-de-la-autoridad>, 2012)

6.13. 5. Naturaleza del poder en las organizaciones

Los directores, ejecutivos, administradores, gerentes, jefes y supervisores entrarían en la categoría de líderes; un gran número de ejecutivos cree que las cualidades y habilidades del liderazgo son algo se tiene o no: pocas veces pueden aprenderse y son absolutas. Pero pocos concuerdan en lo que es ese “algo”, hay tantas definiciones de liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto, investigadores no se ponen de acuerdo sobre cómo identificar a los líderes: como pueden y deben influir en sus seguidores y cuáles son los factores situacionales que

intervienen en su comportamiento, pero casi todas las definiciones concuerdan en que el liderazgo es un proceso de influencia.

Muchas veces el estudio del liderazgo se ha centrado en el análisis de los líderes, quienes son, que hacen y con quien. Quienes son, se refiere a aquellos líderes que poseen características personales que los distinguen de su contexto. Que hacen, se reduce a los comportamientos o las actividades, y con quien, a los contactos. (Compañero, subordinado, etc.) Clasificados y entendidos en términos de estatus formal (subordinado, lateral, etc).

Las relaciones de poder no pueden destruirse, porque se cortaría la posibilidad creadora de la sociedad, por tanto, para regular las relaciones que surgen, se instaura un orden que ayude a manejarlas, y se crean mecanismos que permitan ejercerlo. El poder en su fuente misma de producción se puede regular solo formalmente. Por esto nacen las organizaciones, las instituciones y otros entes, donde se ejerce el poder para lograr sus cometidos, bien sea de tipo económico, social o de cualquier índole y, ante todo, para controlar las actividades del desarrollo social.

El uso del poder en las organizaciones, se manifiesta ante quienes hacen parte de la organización, y es imprescindible que existan los dos grupos para que se pueda ejercer el poder. El uso del poder, para ser eficaz, ha de ser transmitido, es decir, ha de ser invertido en las personas o grupos de las que depende el directivo. (Furnham, Psicología Organizacional, el comportamiento del individuo en las organizaciones, 2006)

6.13.6. Clases de poder

El poder es dinámico y multifacético, hay muchas fuentes potenciales de poder, muchas formas de manifestarlo, y sus resultados no son seguros pues existen otras personas que también tienen poder. Varios autores coinciden, con notoria aproximación, en que el poder proviene de las siguientes fuentes, que se describen a partir de las diversas expresiones:

1. Poder de recompensa o de premio: Los gerentes poseen este tipo de poder cuando los subordinados los consideran capaces de proporcionarles lo que satisfaga sus aspiraciones. Podría medirse por el número de incentivos positivos que el superior puede ofrecer a su personal. También pesarán los “ingresos psíquicos”, promociones y otros reconocimientos intangibles que refuerzan el sentido de pertenencia y la autoestima. Tanto el valor de unos como el de otros no deben considerarse “absolutos”; también dependerán de la percepción del empleado para que influyan positivamente en su actitud laboral y en su nivel de satisfacción.
2. Poder coactivo o de coerción: Es el reverso del poder de recompensa. Se basa en la percepción de que uno sufrirá un castigo si no se subordina a los deseos del agente de influencia. Puede ser usado por el superior como una manera de bloquear el acceso a la satisfacción de necesidades, por ejemplo asignando tareas molestas, paralizar las promociones, avergonzar u hostilizar al empleado. Pero el exceso de coerción puede producir un resultado opuesto al deseado, llevando a quienes se ven sometidos a ese poder a un abandono completo del área de influencia del agente.
3. Poder legítimo: El poder legítimo se origina en los “valores internalizados que determinan que un agente social, posea un derecho legítimo a ejercer influencia y que uno tenga la obligación de aceptar dicha influencia”. Esta definición pasa un criterio formalista de la autoridad, claramente orientado por el “concepto clásico” en el que la aceptación o no del empleado no es considerada determinante de la legitimidad.
4. Poder de referencia: Los gerentes (u otros niveles supervisores) cuyos subordinados se identifican con ellos y/o los imitan poseen el llamado “poder del referente”, conductas competentes, ecuánimes, honradas, pueden constituirse en un modelo para sus subordinados. De esa manera, además de adquirir genuina autoridad ante los suyos, pueden ayudarlos a modelar cualidades con las que éstos se identifican y que les sirve como medida de su propio desarrollo. En resumen, es una relación positiva y motivadora que se da entre los influidos y la persona que influye.

5. Poder del experto: La posesión de un conocimiento específico es la base de este tipo de poder. “Cuando los subordinados piensan que su superior cuenta con información y habilidad para mejorar sus eficiencias y su crecimiento, aumenta la propensión a aceptar las instrucciones que reflejan dicha pericia”. Vale señalar que muchas veces este tipo de poder se hace presente en la faz informal de la organización, cuando los empleados acuden a consultar a aquél que consideran idóneo, sea o no su jefe formal. (Ivnisky, Poder y autoridad, 2013)

6.13.7. Percepción de la autoridad

La autoridad se puede concebir desde dos perspectivas, el concepto clásico, el cual se refiere al derecho de dirigir las actividades de otros. Los gerentes, en virtud de su posición y responsabilidad, reciben el derecho de dirigir las actividades laborales de sus subordinados.

La segunda perspectiva, designa las decisiones tomadas por los empleados para cumplir las instrucciones dadas por los gerentes. Los que desempeñan papeles de subordinados imparten la autoridad a las directrices de los superiores si optan por obedecerlas. Dentro de la tarea coordinar las organizaciones los gerentes emplean un sistema de autoridad, para esto se establece una jerarquía dentro de la organización, con ello se pretende establecer una clasificación que ordene qué puestos realizan determinadas actividades y qué relaciones de subordinación habrán de existir.

La cadena de mando, es un conjunto interconectado e indivisible de relaciones de subordinación que abarcan desde la parte superior de una organización hasta sus niveles más bajos. Cada nivel de la estructura, desde el más bajo hasta el más alto, es responsable ante un superior. Al hacer que cada individuo sea responsable ante algún superior, la cadena de mando opera para juzgar el desempeño de todos conforme a las expectativas de un superior. El efecto de ello es lograr la coordinación entre niveles. Davis R. Hampton, (1989).

VII. Preguntas directrices

1. ¿Cómo son las condiciones de trabajo en la biblioteca?
2. ¿Cuáles son los elementos por los cuales el personal se siente satisfecho?
3. ¿Cómo es percibida la relación jefe – subordinado?

VIII. Operacionalización de variables						
No.	Objetivos Específicos	Variable (tema)	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicador
1	Evaluar el ambiente laboral en la Biblioteca Central Salomón de la Selva de la UNAN - Managua.	Ambiente laboral	<p>El ambiente laboral es el lugar donde una persona desempeña su trabajo diariamente.</p> <p>Las condiciones laborales es cualquier aspecto del trabajo con posibles consecuencias negativas para la salud de los trabajadores, incluyendo además de los aspectos ambientales y los tecnológicos, y ordenación del trabajo.</p>	<p>Aplicación del proceso de análisis y descripción de aspectos como las organizaciones, las personas y la influencia de estas en el Ambiente y Clima Organizacional.</p>	<p>1. Las personas y las organizaciones</p> <p>2. El Clima Organizacional</p>	<p>1.1 Generalidades de la Organización</p> <p>1.2 Las personas y las organizaciones</p> <p>1.3. Tipos de organizaciones educativas</p> <p>2.1 Clima organizacional, evolución del concepto a través del tiempo.</p> <p>2.2 Importancia del Clima Organizacional</p> <p>2.3 Características del Clima Organizacional</p> <p>2.4 Elementos del Clima Organizacional</p> <p>2.5 Dimensiones del Clima organizacional</p>

				empeño en su actividad diaria.	3. Sistema de promociones y ascensos	<p>3.1 Contenido del puesto</p> <p>3.2 Políticas de promoción / ascensos</p> <p>3.3 Historial de promociones y ascensos</p>
3	Valorar las relaciones Jefe – Subordinado en la Biblioteca Central Salomón de la Selva de la UNAN – Managua.	Relación jefe - subordinado	Es la relación que existe entre jefe y subordinado, donde el líder posee la autoridad para tomar decisiones o influir en ellas de forma favorable al empleado, y éste puede mejorar su rendimiento e implicarse en mayor medida en su trabajo.	<p>La forma de interactuar que tienen los miembros de un equipo marca la atmósfera que se respira dentro de una empresa y el tipo de relación que se haya creado como jefes o subordinados.</p> <p>Cuando existe una buena relación entre líder y colaborador mejora el compromiso de éste con la organización,</p>	<p>1. Liderazgo</p> <p>2. Poder y Autoridad</p>	<p>1.1 Estilos de liderazgo</p> <p>1.2 Funciones del liderazgo</p> <p>1.3 Componentes del liderazgo</p> <p>2.1 La naturaleza del poder en las organizaciones</p> <p>2.2 Clases de poder</p> <p>2.3 Percepción de la autoridad</p>

				<p>así como su percepción del clima de comunicación y el bienestar existentes en la misma, lo que a su vez refuerza de nuevo su compromiso.</p>		
--	--	--	--	---	--	--

IX. Diseño metodológico

9.1. Tipo de investigación

Descriptiva, aplicada

La presente investigación responde a las características de un estudio descriptivo, aplicada porque busca describir a través del análisis el estado del clima organizacional de la Biblioteca Central Salomón de la Selva de la UNAN – Managua.

Enfoque: cualitativa

Para el desarrollo de la metodología se realizará una investigación cualitativa, en la que se utilizó el método de recolección de datos a través de la aplicación de instrumentos, tales como la encuesta, entrevista directa y guía de observación.

9.2. Métodos e instrumentos de Investigación.

El método que se utilizará para la investigación será el método inductivo y los instrumentos serán la encuesta con opción múltiple, dirigidas al personal que serán la población y muestra del estudio y la entrevista con preguntas abiertas, dirigida a la Directora del área y a los responsables de las unidades operativas del área. Las técnicas de recolección de datos serán la entrevista, la encuesta y la guía de observación.

a) Entrevista

Se utilizará la entrevista donde se plasmarán una serie de preguntas abiertas dando oportunidad a recibir mayor retroalimentación de parte de la Directora del área y responsables de unidades.

b) Encuesta

Se elabora una serie de preguntas específicas con factores de selección, que permitan obtener datos de modo rápido y eficaz sobre la percepción de los distintos factores que podrían afectar el clima organizacional.

c) Observación Directa.

Se utilizara la observación directa, en donde se realizará un recorrido por el área de trabajo para identificar los distintos factores que pudieran estar afectando el clima organizacional.

9.3. Población y muestra

La población está compuesta por 37 trabajadores ubicados en la Biblioteca Central Salomón de la Selva de la UNAN – Managua, y constan en estructura organizativa y en planilla del área a nivel institucional.

Para la selección de la muestra se utilizó un muestreo no probabilístico y se consideraron los siguientes criterios: 20 Trabajadores de las distintas áreas de la Biblioteca, 3 Responsables de unidades, 1 Directora del área.

El resultado de la muestra a aplicar es de 24 trabajadores de un total de 37.

X. Análisis de los Resultados

Capítulo I: Ambiente laboral en la Biblioteca Central Salomón de la Selva de la UNAN – Managua.

10.1. Descripción funcional de la Biblioteca Central Salomón de la Selva de la UNAN – Managua.

La Biblioteca Central Salomón de la Selva, es una unidad de información que identifica, selecciona, organiza y garantiza el acceso a la información científica, integral y de calidad a la comunidad universitaria y apoya la formación continua, en el contexto de los principios de identidad institucional y de los lineamientos de la eficiencia, con personal comprometido y calificado.

Dentro de sus funciones, la biblioteca es el centro de actividades de más importancia en la vida académica de la universidad en la que se realizan diversos tipos de investigaciones, mediante sus recursos y servicios.

La Dirección de la Biblioteca Central Salomón de la Selva, promueve y difunde las pautas culturales que han conformado la UNAN - Managua, la investigación y la información como recursos valiosos para la toma de decisiones, por esto trabaja con un amplio compromiso social para mejorar y brindar un servicio de calidad a la comunidad de usuarios de forma rápida y eficaz.

Misión

Somos una unidad de información que identifica, selecciona, organiza y garantiza el acceso a la información científica, integral y de calidad a la comunidad universitaria y apoya la formación continua, en el contexto de los principios de identidad institucional y de los lineamientos de la eficiencia, con personal comprometido y calificado.

Visión

Un sistema bibliotecario integrado que gestiona la información y responde eficientemente a las actividades académicas y de investigación de la UNAN - Managua, de acuerdo a las exigencias del medio; con servicios orientados en las diferentes áreas del conocimiento, en un ambiente de tranquilidad y bienestar, con espacios disponibles para recrear la imaginación y el talento, haciendo uso de tecnología de punta como mecanismo para la construcción del aprendizaje, y aplicando los estándares nacionales e internacionales de calidad.

10.2. Descripción del Clima Organizacional en la Biblioteca Central Salomón de la Selva de la UNAN – Managua.

Los factores internos del área influyen directamente sobre las percepciones que tienen los trabajadores, razón por la cual durante entrevista (ver anexo 2) realizada a la Directora del área, ha manifestado que el personal bajo su cargo se encuentra satisfecho lo que genera un buen clima organizacional, evidenciándose en el trabajo que realizan, en el trabajo en equipo.

En resultado de Guía de Observación del área (ver anexo 3) sobre los distintos factores tales como el estructural, ambiente físico, ambiente social y propio del comportamiento, se evidencia que dentro del lugar existe un buen clima organizacional, obteniendo resultados positivos dentro del mismo evidenciado en el buen desempeño y en elementos esenciales del clima como lo son la motivación y la satisfacción, se observó el espacio físico, ambiente de trabajo, el trabajo en equipo, las relaciones, y la comunicación.

De acuerdo a encuesta (ver anexo 1) realizada a los trabajadores un 90% de ellos han expresado sentirse satisfechos con el ambiente de trabajo del área, en tanto que un 5%, manifestaron sentirse totalmente en desacuerdo y un 5% se muestra indiferente.

Un 95% de los trabajadores, expresaron sentirse satisfechos con los beneficios sociales que reciben y que están contemplados en los convenios colectivos de la institución, y un 5% expresan sentirse totalmente en desacuerdo y no se sienten esa satisfacción con lo que reciben. (Ver gráfico # 1 anexo 4)

Un 95% de los trabajadores han mencionado sentirse satisfechos con el trabajo que realizan y un 5% se encuentran en total desacuerdo. (Ver gráfico # 2 anexo 4)

10.3 Tipo de ambiente laboral en la Biblioteca Central Salomón de la Selva de la UNAN – Managua.

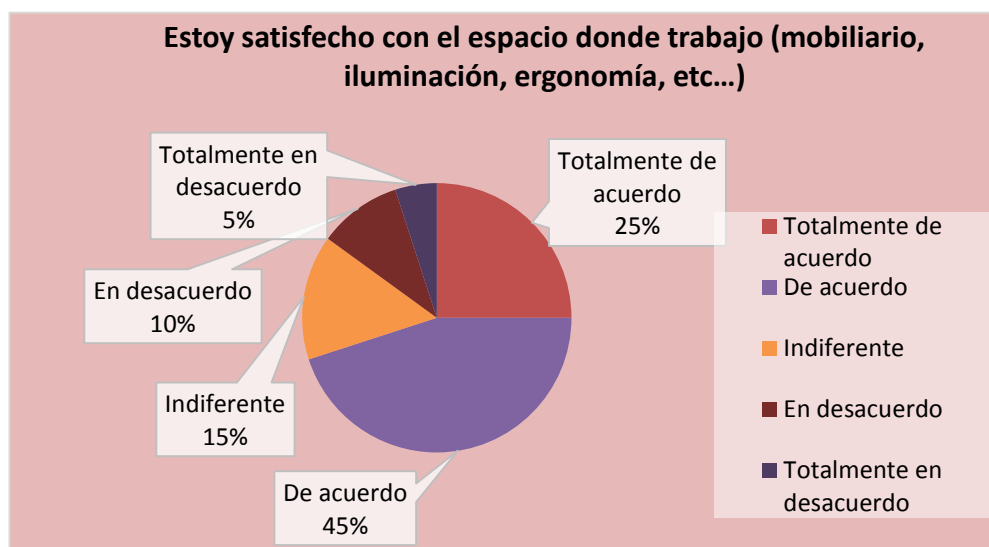
10.3.1. Ambiente físico

De acuerdo a entrevista realizada a la Directora del área, menciona que las condiciones laborales no son excelentes pero si son buenas, con la visión de hacer mejoras en el área, en tanto que la misma entrevista realizada a los responsables de área, han expresado que las condiciones son buenas, buen clima, buena iluminación y cuentan con el mobiliario necesario para la realización de sus tareas.

Un 90% de los trabajadores han manifestado que se sienten satisfechos con el ambiente de trabajo del área, mientras un 5% se muestra en total desacuerdo expresando que no están satisfechos con el ambiente de trabajo, mientras un 5% se muestra indiferente. (Ver gráfico # 3 anexo 4)

Un 70% de los trabajadores, han manifestado que se sienten satisfechos con los espacios en las áreas de trabajo tales como el mobiliario, la iluminación así como lo relacionado a la ergonomía del lugar, mientras que un 15% se muestra en desacuerdo alegando no sentirse satisfechos en las áreas de trabajo por falta de espacio en los pasillos donde está la colección de libros y un 15% se muestra indiferente a la situación.

Grafico #4
Satisfacción con el espacio de trabajo



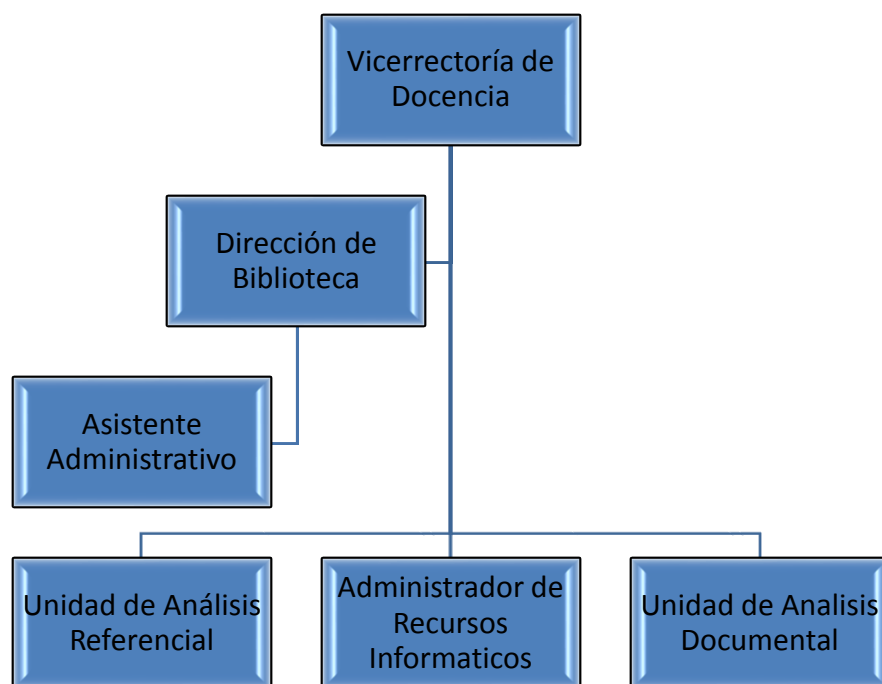
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los trabajadores

Un 70% ha manifestado que cuentan con los medios necesarios para el desarrollo de su trabajo, mientras que un 20% manifiestan que no poseen los medios adecuados para el desarrollo del mismo y un 10% se muestra indiferente. (Ver gráfico # 5 anexo 4)

10.3.2. Ambiente estructural en la Biblioteca Central Salomón de la Selva de la UNAN – Managua.

La Biblioteca Central Salomón de la Selva, es una unidad que depende de la Vicerrectoría de Docencia de la UNAN - Managua, y está compuesta por la unidad de análisis referencial, la unidad de recursos informáticos y la unidad de análisis documental.

Organigrama de la Biblioteca Central Salomón de la Selva UNAN-Managua.

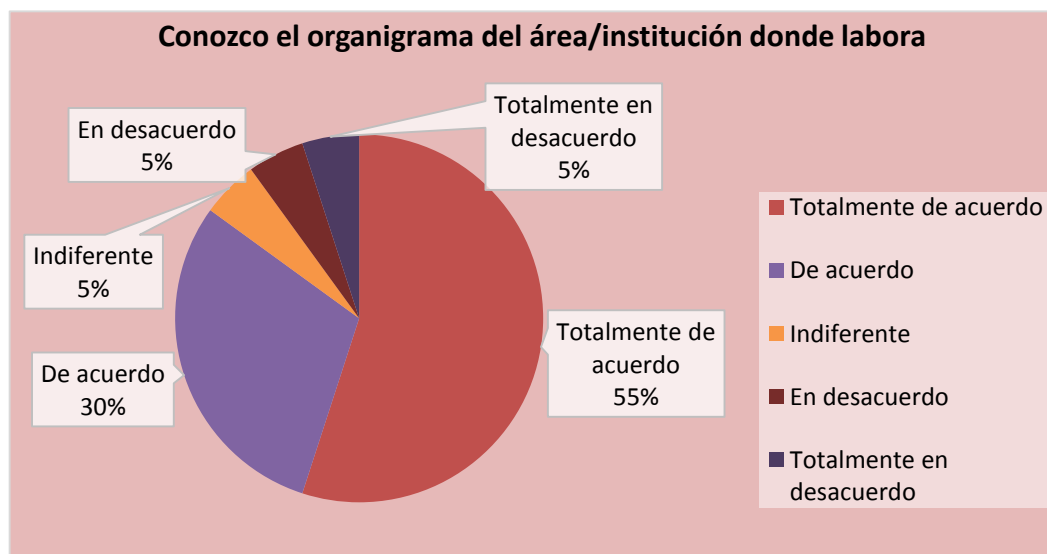


En el área trabajan 37 personas, las cuales están distribuidas de la siguiente manera:

No. de	Área de la Biblioteca
Personal	
14	Servicio al público (Analistas referenciales)
12	Unidad de Análisis Documental
7	Dirección y equipo de apoyo
4	Unidad de Administración de Recursos Electrónicos

En encuesta realizada a los trabajadores un 85% han expresado que conocen el organigrama del área, el cual se encuentra colocado en la entrada a la oficina de la Dirección, un 10% ha manifestado sentirse en desacuerdo mencionado que no conoce el organigrama del área, y un 5% se muestra indiferente.

Grafico #6
Cocimiento del organigrama del área donde labora



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los trabajadores

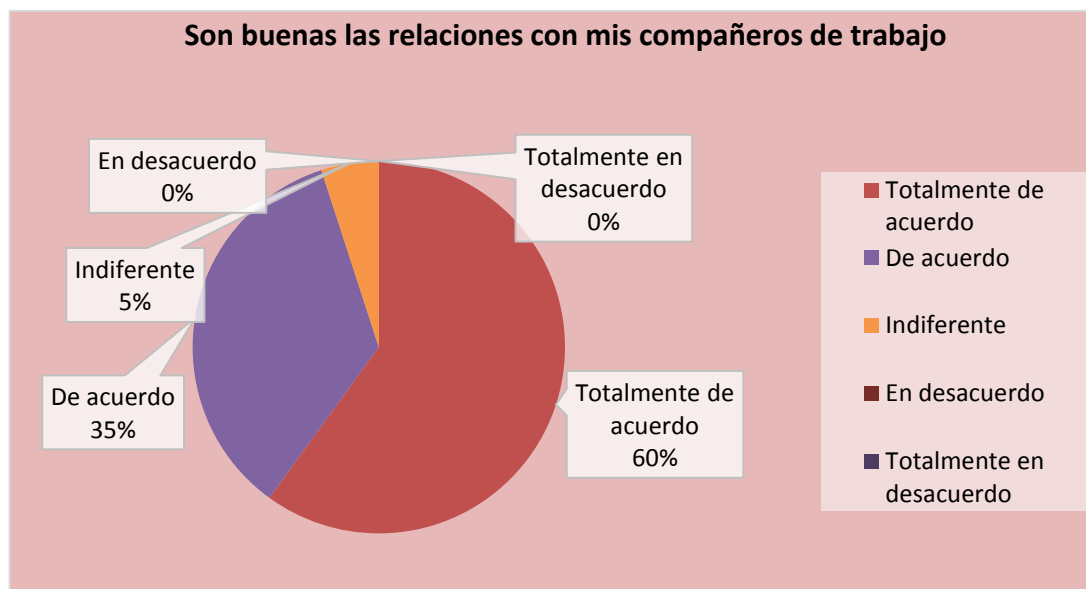
De acuerdo a encuesta realizada a los trabajadores un 90% ha expresado sentirse orgulloso de pertenecer al área donde laboran, un 5% se muestra en desacuerdo y el otro 5% se muestra indiferente. (Ver gráfico # 7 anexo 4)

Un 85% de los trabajadores han mencionado que su jefe inmediato muestra su apoyo a la Misión, Visión y Valores del área, un 10% se encuentran en desacuerdo y un 5% le es indiferente. (Ver gráfico # 8 anexo 4)

10.3.3... Ambiente social

El 95% de los trabajadores han manifestado que las relaciones con sus compañeros de trabajo son buenas y un 5% se muestra indiferente al tema. Evidenciado a través de aspectos tales como las buenas relaciones, la resolución de conflicto, el compañerismo y el compartir en distintas actividades de recreación.

Grafico # 9
Son buenas las relaciones con mis compañeros de trabajo



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los trabajadores

Un 85% de los encuestados ha manifestado que cuando se les presenta algún problema laboral lo solucionan con sus compañeros con quien tuvieron el problema, un 5% se muestra en total desacuerdo y a un 10% le es indiferente la solución de los problemas dentro del área. (Ver gráfico # 10 anexo 4)

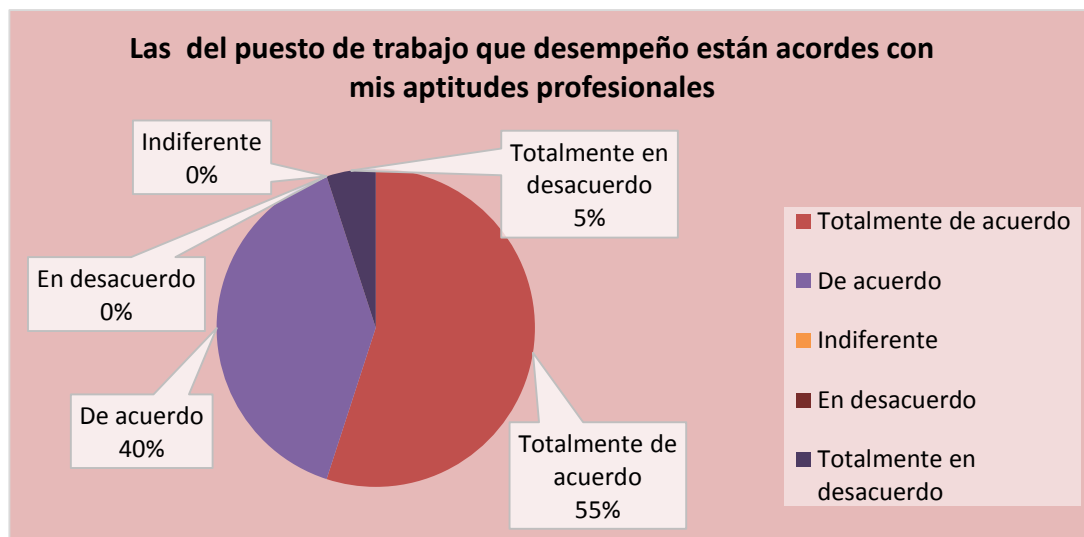
Un 80% de los trabajadores a manifestado que existe confianza entre sus compañeros de trabajo, un 20%, le es indiferente la confianza que podría llegar a existir entre ellos. (Ver gráfico # 11 anexo 4)

Un 70% de los encuestado, han expresado que en el área se realizan actividades de convivencia, con lo cual el compartir ayuda a tener un mejor Clima Organizacional, mientras un 25% se muestra en desacuerdo y manifiestan la no realización de estas actividades de convivencia tales como fiestas, paseos, actividades deportivas, etc., y un 5% se muestra indiferente. (Ver gráfico # 12 anexo 4)

10.3.4. Características personales de los trabajadores y la correspondencia con sus puestos de trabajo

Uno de los factores dentro del ambiente de las organizaciones son las personas, las diferencias individuales hacen que cada persona posea características propias de personalidad, valores, actitudes, aptitudes y motivaciones, razón por la cual un 95% de los encuestados han manifestado que las funciones del puesto de trabajo que cada uno de ellos desempeña está acorde a sus aptitudes profesionales, mientras un 5% se muestra en total desacuerdo expresando que el puesto que desempeñan no está acorde a sus aptitudes profesionales.

Grafico #13
Las funciones del puesto de trabajo que desempeño están acordes con mis aptitudes profesionales

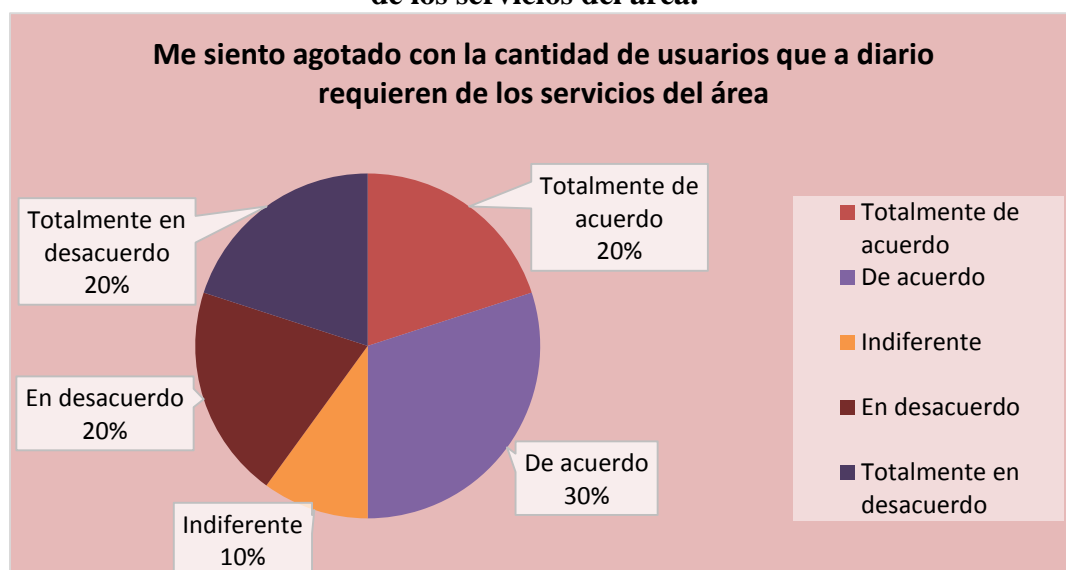


Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los trabajadores

10.3.5. Características del comportamiento organizacional

El 50% de los encuestados han manifestado sentirse agotados con la cantidad de usuarios que a diario requieren de los servicios de la Biblioteca, un 40% han expresado que la cantidad de usuarios que a diario reciben no les afecta y en tanto el otro 10% le es indiferente.

Grafico # 14
Me siento agotado con la cantidad de usuarios que a diario requieren de los servicios del área.



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los trabajadores

Un 95% de los trabajadores han expresado que se les brinda las herramientas necesarias para optimizar el trabajo que desarrollan, y un 5% se muestra en total desacuerdo. (Ver gráfico # 15 anexo 4)

El 35% de los trabajadores se muestra de acuerdo expresando que reciben algún tipo de recompensa por el cumplimiento de sus metas, mientras un 50% expresan no recibir ninguna recompensa al respecto y un 15% se muestra indiferente. (Ver gráfico # 16 anexo 4)

En el presente capítulo se valora el ambiente laboral en la Biblioteca Central salomón de la Selva de la UNAN - Managua, a través de diversos factores de satisfacción en el trabajo así como el análisis de los distintos ambientes percibidos tales como el espacio físico, el ambiente estructural los tipos de relaciones con los compañeros de trabajo, las características que cada uno de ellos posee así como lo concerniente al puesto de trabajo y el ambiente social en el cual están desarrollando el trabajo, elementos esenciales para valorar el tipo de ambiente laboral que se vive y percibe en el área.

Capítulo II. Nivel de satisfacción laboral del personal de la Biblioteca Central Salomón de la Selva de la UNAN – Managua.

10.4. Tipos de motivación / incentivos en la Biblioteca Central Salomón de la Selva de la UNAN – Managua.

De acuerdo a entrevista realizada a la Directora del área y a entrevista aplicada a los trabajadores han expresado que todos los incentivos que se le otorgan a los trabajadores de la Biblioteca son los contemplados en el Convenio del Personal Administrativo establecido por la institución, según los trabajadores un 80% de ellos ha expresado que el trabajo que ellos realizan les satisface sus necesidad económicas, de ascenso y de aprendizaje, al mismo tiempo que el 70 % de ellos expresan sentirse satisfechos con los beneficios sociales, (ver gráfico # 19 anexo 4).

Entre estos beneficios destacan horas extras, vacaciones, pago por antigüedad reajuste salarial, pago de antigüedad, bono navideño, premios por años de servicios, pago por riesgo profesional, anteojos, uniformes, transporte de personal, becas de estudios, pago del décimo tercer mes, todos contemplados en el convenio colectivo de trabajadores administrativos.

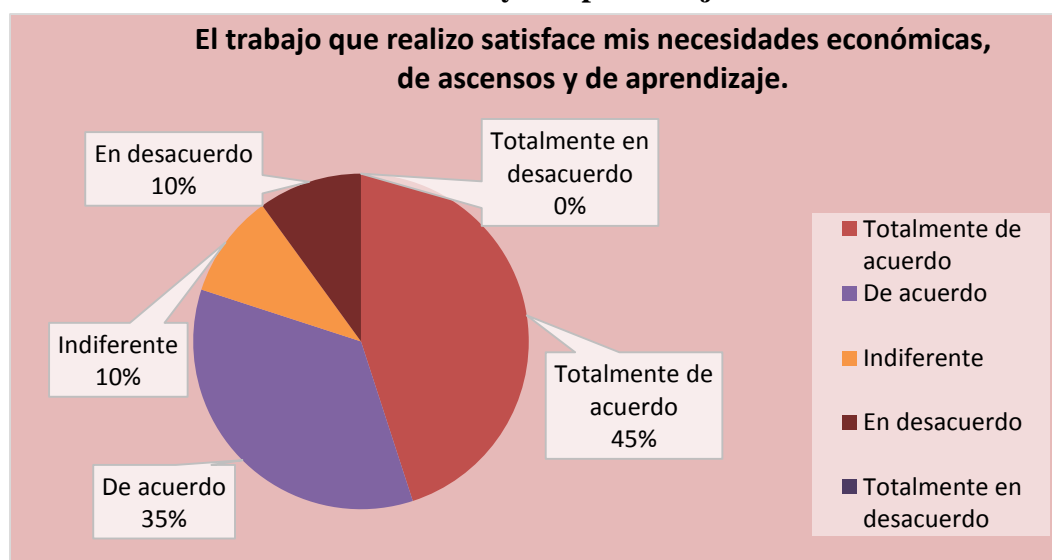
Un 10% menciona que no se sienten satisfechos con el trabajo que realizan ya que no logran cubrir sus necesidades económicas, mientras que otro 10% a expresado sentirse indiferente con el tema.

Con respecto a los sueldos y salarios, la institución consta de una política salarial acorde al grado de complejidad y responsabilidad según el manual de cargos establecidos, está establecida una forma de pago mensual, el pago de horas extras, es la remuneración que el trabajador recibe por realizar actividades más allá de su jornada laboral, la cual se calcula doble y debe ser autorizado de previo por Vicerrectoría Administrativa y de Gestión.

Al mismo tiempo la Directora del área expresó que la formación es un elemento importante en la motivación del personal y, con el cual se puede lograr la eficiencia y la calidad en el servicio, el solo envió de unas felicitaciones por escrito del trabajo desarrollado, la misma entrevista aplicada a los responsables de área han manifestado que la motivación es importante para que todo marche bien y lograr realizar un trabajo de calidad y eficiencia, mencionando que un personal motivado es igual a eficiencia, logrando de esa manera mejorar el desempeño.

Otros aspectos motivacionales expresados por los trabajadores, están el buen trato, las oportunidades de ascender a un cargo de mejor calificación, así como una carta de agradecimiento por la disponibilidad y el buen trabajo realizado.

Grafico # 18
El trabajo que realizo satisface mis necesidades económicas,
de ascensos y de aprendizaje.



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los trabajadores

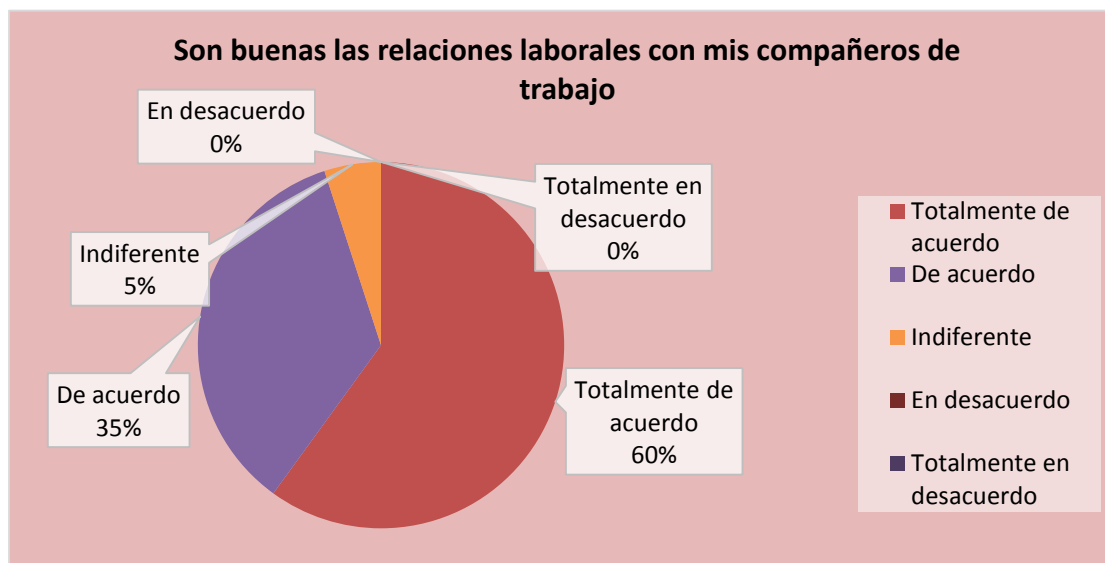
10.4.1. El trabajo en equipo

De acuerdo a entrevista realizada a la Directora del área, ha expresado que en el área se promueve el trabajo en equipo y el compañerismo, la misma se realizó a tres de los responsables de área quienes han manifestado que la Directora promueve el trabajo en equipo lo que los ha beneficiado al compartir experiencias,

la comunicación entre ellos ha mejorado y la productividad, hay mayor acercamiento entre ellos y realizan el trabajo más rápido, de manera eficaz y de calidad.

En encuesta realizada el 95% ha expresado que las relaciones laborales con sus compañeros de trabajo son buenas, mientras que un 5% se muestra indiferente al tema.

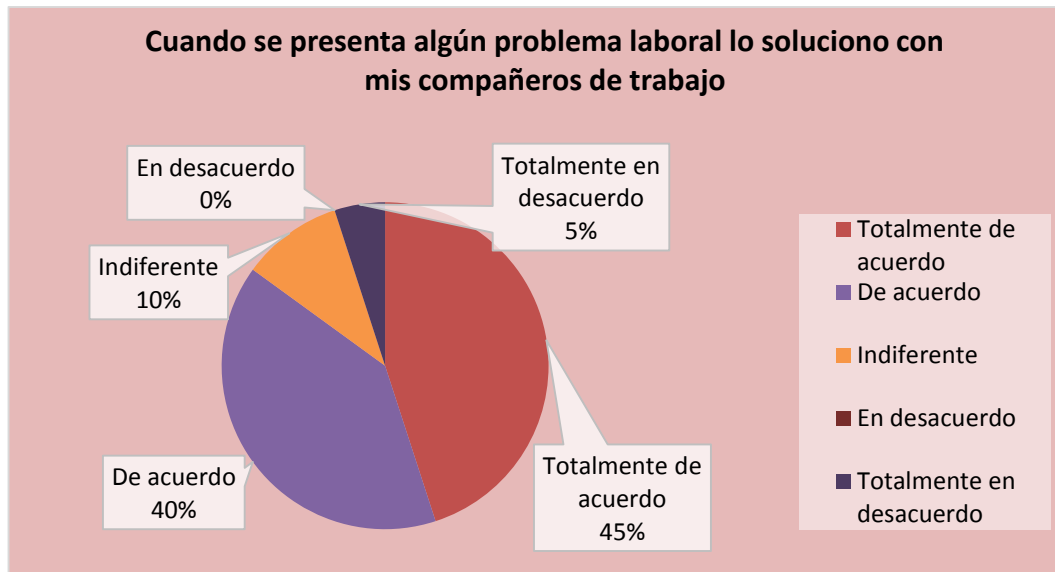
Grafico # 20
Son buenas las relaciones laborales con mis compañeros de trabajo



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los trabajadores

De acuerdo a lo expresado en encuesta el 85% de los trabajadores ha expresado que cuando se presenta algún problema laboral primero lo soluciona con la otra parte que es su compañero de trabajo, mientras que a un 5% ha expresado estar en total desacuerdo, y a un 10% estos problemas les son indiferentes.

Grafico # 21
Cuando se presenta algún problema laboral lo soluciono
con mis compañeros de trabajo



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los trabajadores

De acuerdo a encuesta un 80% ha expresado que se sienten apoyados por su jefe inmediato considerando la mejora del área, mientras que un 10% está en desacuerdo y consideran que no sienten apoyo de su jefe, y otro 10% se muestra indiferente al tema. (Ver gráfico # 22 anexo 4)

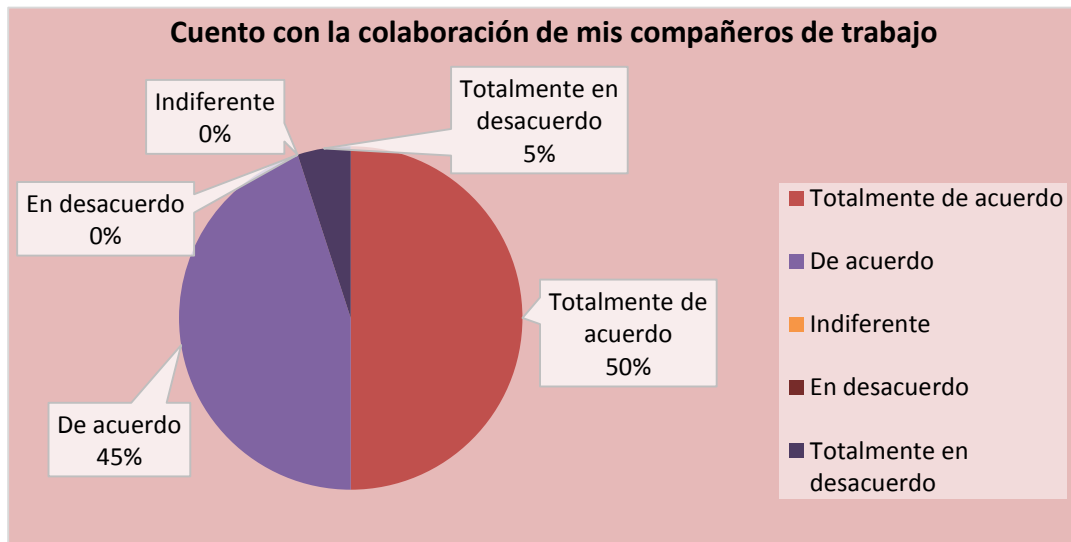
10.4.2. Beneficios del trabajo en equipo

De acuerdo a entrevista realizada a la Directora y responsables de área, han manifestado que los beneficios del trabajo en equipo se reflejan al compartir experiencias, en la comunicación, en la realización del trabajo lo cual se evidencia con el entusiasmo en que desarrollan su trabajo, se estimula la productividad, se da un mayor acercamiento entre todos los trabajadores y el trabajo se realiza con mayor calidad.

De acuerdo a encuesta un 95% ha expresado que cuentan con la colaboración de sus compañeros de trabajo, mientras que el otro 5% ha expresado su total desacuerdo a la colaboración entre sus compañeros.

Grafico # 23

Cuento con la colaboración de mis compañeros de trabajo



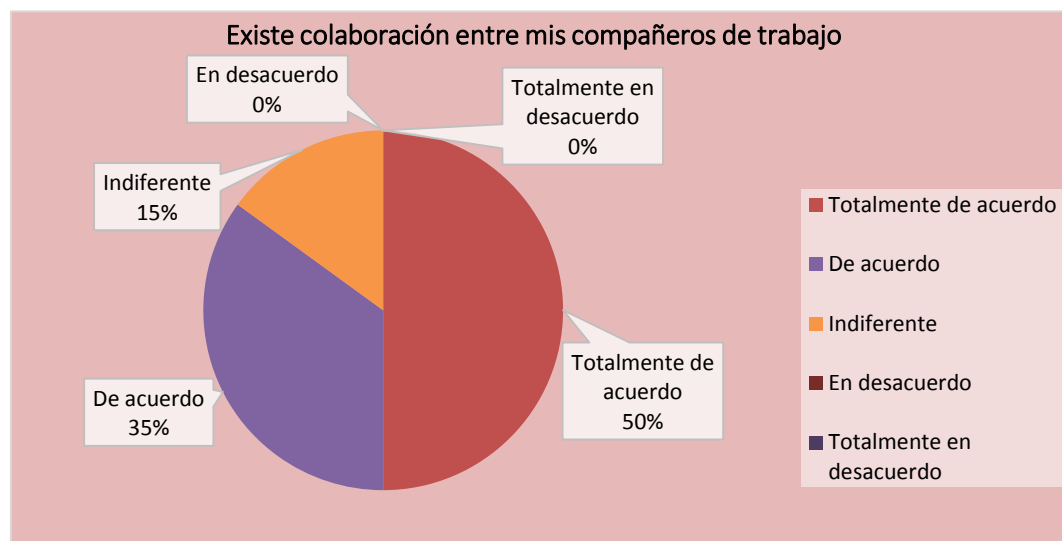
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los trabajadores

De acuerdo a encuesta el 90% ha expresado que en el área se fomenta el trabajo en equipo, un 10% dicen que en el área no se fomenta el trabajo en equipo. (Ver gráfico # 24 anexo 4).

Según encuesta un 80% de los trabajadores ha expresado que existe confianza entre ellos mientras que a un 20% la relación de confianza le es indiferente. (Ver gráfico # 25 anexo 4)

De acuerdo a encuesta un 85% de los trabajadores ha expresado que existe el elemento de la colaboración entre todos los compañeros de trabajo, mientras que a un 15% de ellos la colaboración le es indiferente.

Grafico # 26
Existe colaboración entre mis compañeros de trabajo



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los trabajadores

10.5 Comunicación

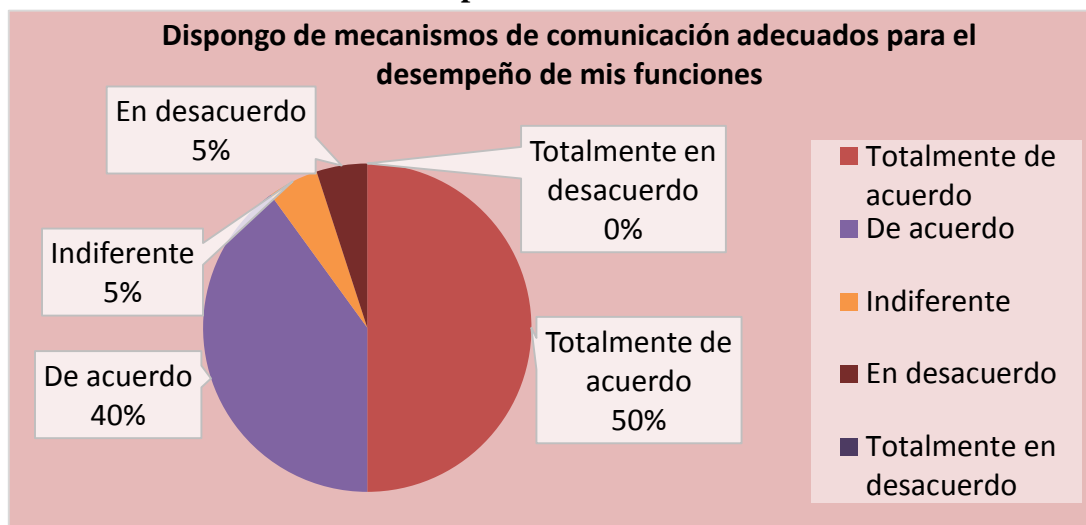
10.5.1 Tipos de comunicación

En entrevista realizada a la Directora del área, manifestó que dentro del área se utiliza la comunicación verbal, escrita y en línea para dar a conocer las orientaciones sobre el trabajo a desarrollar, al mismo tiempo la entrevista aplicada a los responsables de área, mencionaron que también la comunicación que ellos reciben es a través de reuniones, circulares, correos, así como a través de circulares, planes de trabajo e informes.

En encuesta realizada a los trabajadores un 80% ha manifestado que cuantas con medios adecuados de comunicación para comunicarse a las distintas áreas, al mismo tiempo que un 10% se encuentra en desacuerdo y manifiestan no contar con tales medios, mientras que al otro 5% le es indiferente. (Ver gráfico # 27 anexo 4).

Un 90% ha manifestado que disponen de los mecanismos adecuados para el desempeño de sus funciones, mientras que un 5% se encuentra en desacuerdo y al 5% el tema de comunicación le es indiferente.

Grafico # 28
Dispongo de mecanismos de comunicación adecuados para el desempeño de mis funciones



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los trabajadores

Un 75% de los trabajadores, han manifestado que pueden comunicarse abiertamente con su jefa(a) y con las demás áreas de la institución, mientras que un 15% se muestra en desacuerdo y manifiestan que la comunicación no es tan buena dentro del área y un 10% se muestra indiferente al tema. Debido a que muchas veces no pueden expresar sus ideas o bien inconformidades porque les es tomado como falta generando temor a un llamado de atención. (Ver gráfico # 29 anexo 4).

10.5.2 Sistema de promoción y ascenso

De acuerdo a entrevista realizada a la Directora del área, ha manifestado que en el área utilizan el sistema de promoción y ascenso establecidas por la institución en el Reglamento Interno de Trabajo del personal administrativo y el Convenio de Trabajadores Administrativos, los cuales hacen mención a que cuando sean creadas nuevas plazas o surjan vacantes, la División de Recursos Humanos, el Sindicato de Trabajadores Administrativos y el jefe inmediato revisaran el expediente de los trabajadores que soliciten el cargo por escrito, en estos casos se dará preferencia a aquellos trabajadores de la UNAN – Managua que llenando los

requisitos del cargo en igualdad de condiciones, tengan mayor antigüedad y hayan demostrado eficiencia en el trabajo. Para el nombramiento en cargos de Dirección administrativa, el Sindicato podrá presentar candidatos sobre la base del currículo, el desempeño laboral y los requisitos para estos cargos.

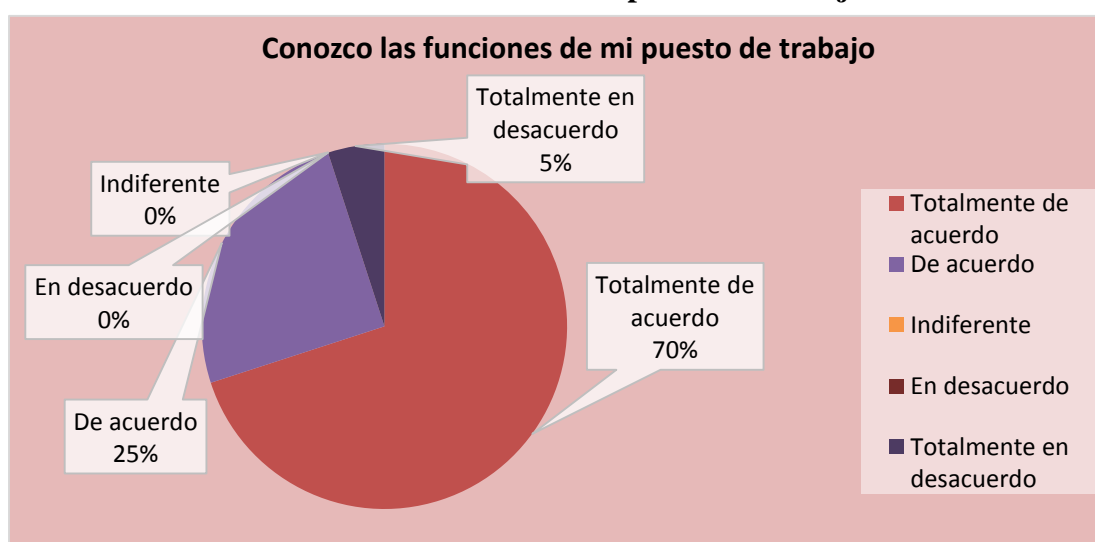
A lo interno del área la Directora igual manifestó que se realiza la propuesta de los movimientos de personal, tomando en cuenta el nivel académico, experiencia y relaciones humanas

10.5.3. Contenido del puesto de trabajo

De acuerdo a entrevista realizada a la Directora del área, ha expresado que todos los trabajadores del área conocen su ficha ocupacional, desde hace tres años fueron elaboradas cada una de las fichas por puesto, donde cada ficha consta de cuatro funciones y cada función de varias actividades. Se hizo la misma entrevista a los responsables de área, quienes han manifestado y confirmado que todos los puestos constan de su manual de funciones.

En encuesta un 95% de los trabajadores ha expresado que conocen las funciones de su puesto de trabajo, mientras que un 5% se muestra en total desacuerdo.

Grafico # 30
Conozco las funciones de mi puesto de trabajo

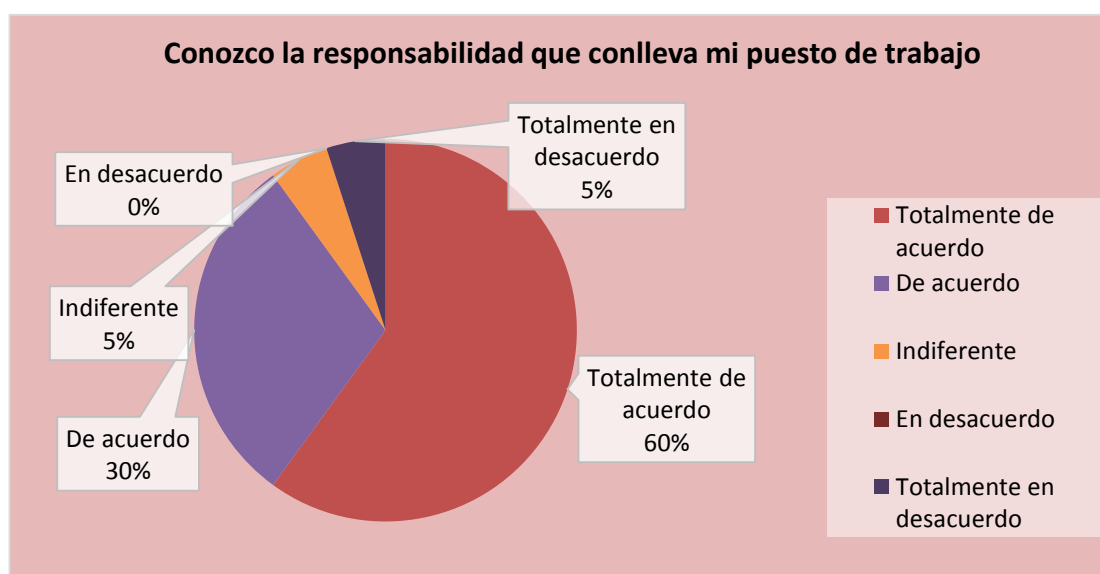


Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los trabajadores

Un 60% de los trabajadores ha expresado que participan en las decisiones que afectan las funciones de su puesto de trabajo, mientras un 35% se muestra en desacuerdo y han expresado que no tienen participación en dichas decisiones, mientras un 20% se muestra indiferente. Debiéndose dicho desacuerdo a que ya existe un manual de funciones donde se encuentra establecido el trabajo que van a realizar el cual no les es consultado sino solo orientado. (Ver gráfico # 32 anexo 4).

Un 90% de los trabajadores han expresado que conocen las responsabilidades que conlleva el trabajo que están realizando, mientras un 5% se muestra en total desacuerdo y el otro 5% se muestra indiferente.

Gráfico # 33
Conozco la responsabilidad que conlleva mi puesto de trabajo



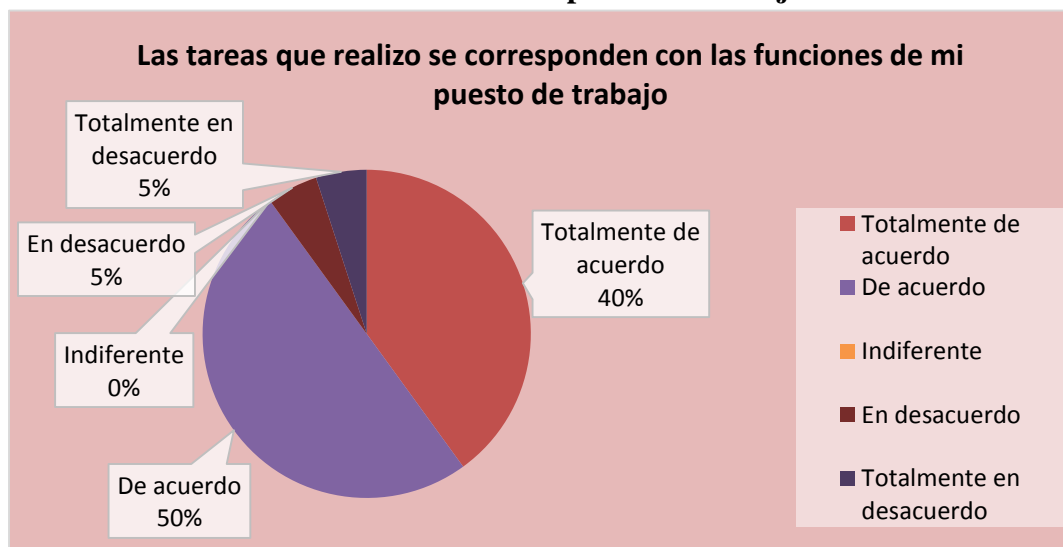
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los trabajadores

Un 95% de los trabajadores ha expresado que las funciones de sus puestos están acordes con sus aptitudes, un 5% se muestra totalmente en desacuerdo. (Ver gráfico # 34 anexo 4)

Un 90% de los trabajadores han manifestado que las tareas que realizan corresponden con las funciones de su puesto de trabajo y un 10% se encuentran en

total desacuerdo, porque muchas veces reciben otras orientaciones sobre el trabajo que van a realizar no contempladas en los manuales de funciones.

Grafico # 35
Las tareas que realizo se corresponden con las funciones de mí puesto de trabajo



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los trabajadores

Un 85% de los trabajadores han manifestado que las funciones de sus puestos se encuentran documentada, un 10% se han mostrado totalmente en desacuerdo expresando que la función de sus puestos no está documentada, y un 5% se muestra indiferente. Los trabajadores se muestran en desacuerdo expresando no contar con sus manuales de funciones. (Ver gráfico # 36 anexo 4).

10.5.4. Políticas de promoción / ascensos

A lo interno del área es utilizada la política de promoción y ascenso que aplica la institución y contemplada en su Reglamento Interno de Trabajo del Personal Administrativo, textualmente hace mención:

Arto. 30. Los movimientos internos del personal son todas aquellas acciones administrativas que provocan cambios en el status laboral del trabajador a tiempo determinado e indeterminado. Cualquier traslado debe realizarse de mutuo acuerdo

con el trabajador, sin que esto implique disminución de las condiciones de trabajo, de salario o de algún derecho laboral.

Arto. 31. Los tipos de movimientos internos del personal dentro de la institución son los siguientes:

1. Promoción de personal
2. Traslados de personal
3. Promoción de personal

Arto. 32. Llámese promoción o ascenso cuando un trabajador es transferido a un cargo con mayores responsabilidades que las que desempeña e implica incremento de salario.

Arto. 33. Es política de la institución promover al personal siempre y cuando el candidato este calificado para desempeñar el nuevo cargo.

Arto. 34. Cuando la institución promociones a un trabajador, se le concederá un período de prueba de treinta días al final del mismo si demuestra la capacidad necesaria para desempeñar esa posición, se le confirmará en el nuevo puesto en caso contrario volverá a su cargo anterior.

Arto. 35. Para efectos de promoción se tomará en cuenta los siguientes factores:

1. Nivel académico
2. Experiencia laboral
3. Resultados de la evaluación técnica para el nuevo cargo
4. Antigüedad
5. Capacidad para adquirir mayores responsabilidades
6. Capacidad adquirida en la institución y fuera de ella.
7. Disciplina laboral
8. Relaciones laborales observadas
9. Arto. 36. Son criterios de prioridad para la promoción los siguientes:
10. Trabajadores de contrato por tiempo indeterminado

- 11. Trabajadores de la misma dependencia
- 12. Trabajadores de la misma actividad
- 13. Trabajadores de contrato por tiempo determinado

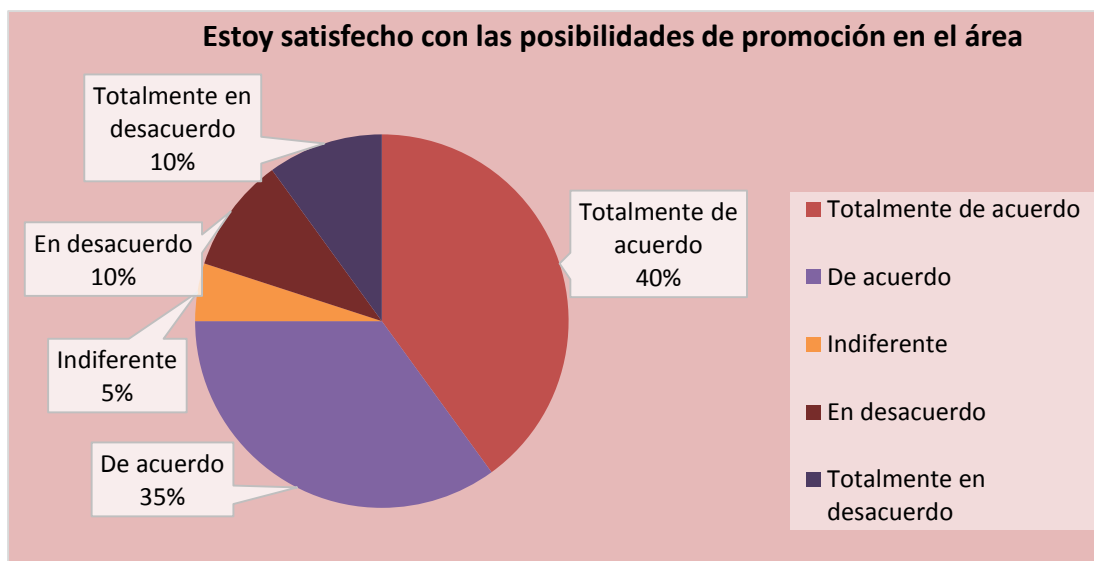
Estas políticas de promoción y ascenso se cumplen en la Biblioteca las cuales son del conocimiento de todos los trabajadores, igualmente los trabajadores encuestados han expresado que han habido ocasiones en las cuales todos estos procedimientos son dejados al lado cuando alguna persona es contratada o bien promocionada por conveniencia de alguno de los jefes superior. (Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, 2013)

10.5.5. Historial de promociones y ascensos

De acuerdo a entrevista realizada a la Directora del área, ha expresado que las promociones que se dan con más frecuencia es la del analista referencial cuando pasa a analista documental es la promoción más habitual que se da dentro del área, igualmente responsables de área han manifestado que la promoción en el área se da cuando algún trabajador se va a jubilar entonces se promueve a alguien más del personal.

En referencia a encuesta realizada el 75% de los trabajadores, han manifestado que se sienten satisfechos con las posibilidades de promoción en el área, mientras que un 20% han dicho que están en desacuerdo con tales posibilidades y un 5% se muestra indiferente. En comparación a lo que expresa la Directora del área y lo que expresan los trabajadores, se evidencia que el 20% de ellos no está satisfecho porque no visualizan posibilidades de promoción debido a que la mayoría de los trabajadores son jóvenes y estas promociones solamente se dan con más frecuencia en casos de jubilación.

Grafico # 37
Estoy satisfecho con las posibilidades de promoción en el área.



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los trabajadores

Un 90% de los trabajadores han manifestado que al desempeñar sus funciones bien tienen la posibilidad de ser promocionados, y un 10% está en total desacuerdo y sienten que no tienen posibilidades de ser promocionados. (Ver gráfico # 38 anexo 4).

Un 65% de los trabajadores, han expresado que las promociones internas se realizan de manera justa, mientras que un 20% consideran que las promociones no se realizan de manera justa y a un 15% le es indiferente. (Ver gráfico # 39 anexo 4).

Un 65% de los trabajadores han manifestado que cuentan con los medios adecuados para cuando publican alguna vacante para otro puesto, mientras un 20% ha expresado que no cuentan con los medios y que no se enteran cuando publican una vacante, mientras que aun 15% le es indiferente. (ver gráfico # 40 anexo 4).

De acuerdo a los distintos factores evaluados en el presente capítulo se evidencia la satisfacción del trabajador tanto a nivel económico, beneficios sociales, las buenas relaciones, el trabajo en equipo, el compañerismo, la comunicación, contenido del puesto, las políticas de promoción y ascenso, todo ello visto con buena actitud por el trabajador frente a su propio trabajo características que son

determinadas por el puesto que desempeña así como la actitud que este tenga frente al trabajo.

Capítulo III.: Relación Jefe – Subordinado en la Biblioteca Central Salomón de la Selva de la UNAN – Managua.

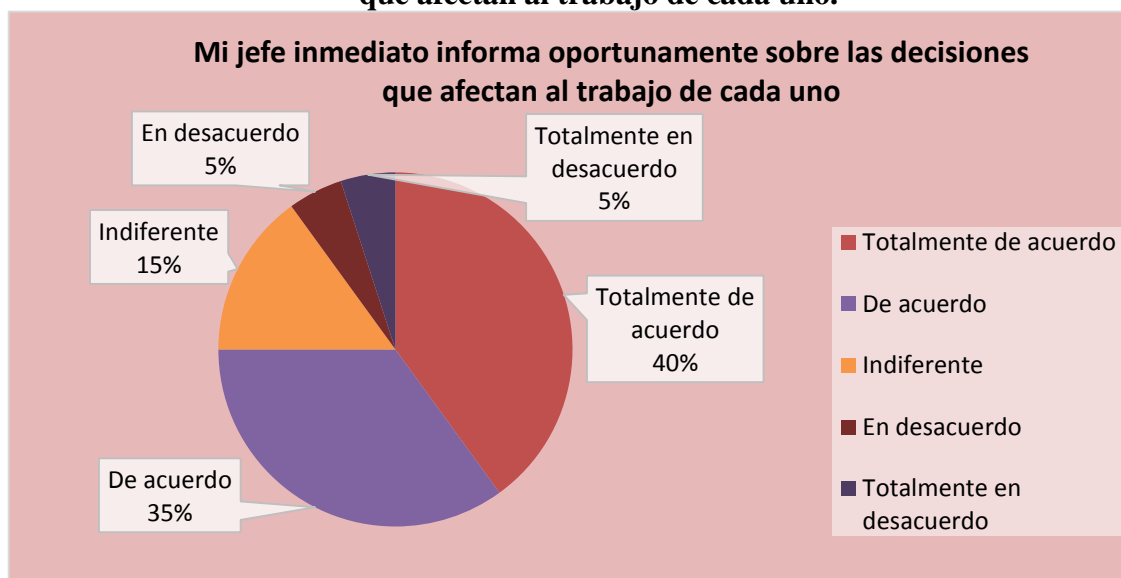
10.6. Liderazgo

En la Biblioteca Central Salomón de la Selva de la UNAN - Managua, de acuerdo a entrevista realizada a la Directora del área, y a observación realizada, se logra identificar un liderazgo democrático, participativo, caracterizado por crear entusiasmo entre los trabajadores al priorizar la participación de todos, donde el líder promueve el diálogo para tener en cuenta las opiniones del grupo.

Un 80% de los encuestados ha manifestado que el jefe inmediato contribuye a satisfacer sus expectativas con relación al trabajo que desempeñan, en tanto un 15% se muestra en desacuerdo en relación al apoyo que pudiera brindarles el jefe, y un 5% se ha expresado indiferente al tema. (Ver gráfico # 41 anexo 4)

Un 75% manifiestan que el jefe inmediato informa oportunamente sobre las decisiones que afectan el trabajo de todos, un 10% dice estar en desacuerdo manifestando que el jefe inmediato no informa sobre tales decisiones y un 15% se muestra indiferente.

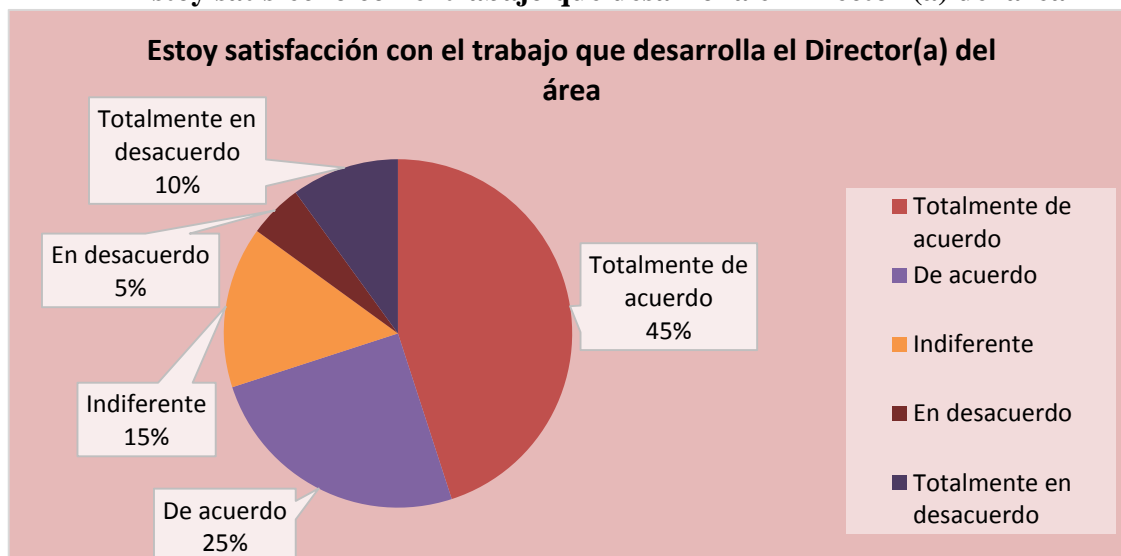
Grafico # 42
Mi jefe inmediato informa oportunamente sobre las decisiones que afectan al trabajo de cada uno.



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los trabajadores

De acuerdo a gráfica # 43 el 70% de los trabajadores expresan sentirse satisfechos con el trabajo que realiza el jefe, un 15% no están de acuerdo a tal situación y un 15% le es indiferente.

Grafico # 43
Estoy satisfecho con el trabajo que desarrolla el Director (a) del área



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los trabajadores

10.6.1. Poder y autoridad

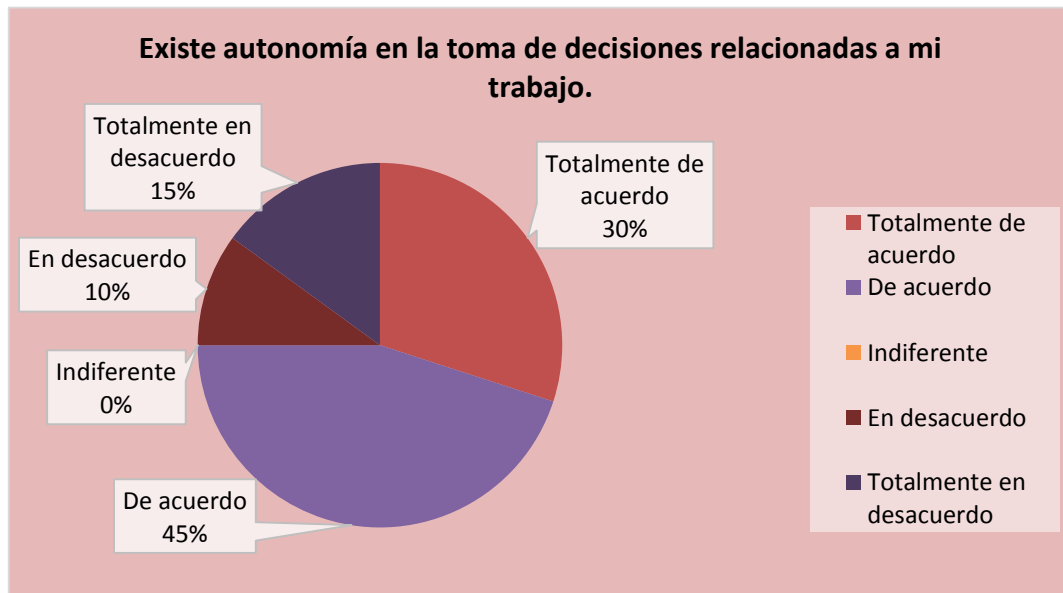
En la Biblioteca Central Salomón de la Selva de la UNAN – Managua, en entrevista realizada a la Directora del área, ha expresado que el área se encuentra bajo la Dirección Superior de la Vicerrectoría de Docencia, de acuerdo a la estructura organizativa de la institución, siendo la unidad donde se toman la mayoría de las decisiones concernientes al área.

En tanto que los trabajadores manifiestan y reconocen la autoridad que tiene su jefe inmediato, demostrado a través del respecto y de en el buen desempeño de sus labores.

Según gráfica # 44 un 75% de los encuestados expresan que existe autonomía en la toma de decisiones relacionada al trabajo que realizan, un 25% se muestra en desacuerdo. Este tipo de autonomía es referida a que el trabajador no necesita que el jefe este al lado para realizar su trabajo porque cada uno de ellos conoce de sus responsabilidades laborales desde que son asignados a sus respectivos puestos.

Grafico # 44

Existe autonomía en la toma de decisiones relacionadas a mi trabajo.



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los trabajadores

En el presente capítulo se aborda el tipo de liderazgo, poder y autoridad ejercido en el área, destacando el análisis sobre las expectativas que tiene el trabajador y de cómo el jefe inmediato contribuye a satisfacerlas, que tan satisfecho están los trabajadores con el trabajo de del jefe(a), la toma de decisiones, entre otros elementos a considerar, evidenciándose que en el área existe una autoridad que es compartida desde el nivel central, evidenciándose el respecto a la autoridad del jefe inmediato a pesar de que los trabajadores saben que antes del jefe (a) hay un nivel superior que es donde se abordan la mayoría de decisiones que les pudieran afectar a ellos.

XI. Conclusiones

Debido a la falta de un estudio sobre el clima organizacional en la Biblioteca Central Salomón de la Selva de la UNAN – Managua, no se conocía sobre qué tan satisfechos, motivados o bien que percepciones tienen los trabajadores sobre el trabajo que realizan, el compañerismo, el ambiente físico, la relación con el jefe, la comunicación, entre otros elementos esenciales para conocer sobre el clima organizacional.

En evaluación del ambiente laboral del área, se determinó que el personal se encuentra satisfecho con algunos elementos que conforman su espacios de trabajo, tales como mobiliario y materiales, se refleja el sentido de pertenencia con el área y con el trabajo que realizan, se evidencia en menor grado la falta de mejoras al espacio físico.

Entre los principales satisfactores se encuentran las prácticas laborales en la Biblioteca, tales como las relaciones interpersonales y satisfacción de las necesidades, sin embargo falta más reconocimiento al trabajo que desarrolla el trabajador, mejoramiento de los medios de comunicación y de las promociones.

Se valoró la relación jefe - subordinado, a través del análisis del liderazgo que se ejerce en la Biblioteca, identificándose un liderazgo participativo, la existencia de autonomía en la realización del trabajo, pero se requiere de la mejora de la comunicación entre ambas partes.

En una proporción menor se identificaron algunas percepciones negativas como falta de comunicación con el jefe, falta de promociones y ascenso, agotamiento por la cantidad de usuarios, poco reconocimiento al trabajo y la falta de actividades de convivencia. También se expresaron inquietudes relacionadas a las capacitaciones.

XII. Recomendaciones

Entre las recomendaciones propuestas están:

1. Elaborar una Metodología sobre la mejora continua del clima organizacional, que contenga cada uno de los elementos abordados en el presente estudio.
2. Mejorar el proceso de promoción y ascenso del área, la cual se realice en base a competencias.
3. Ampliación de los pasillos en el área de resguardo del material bibliográfico, como parte de mejora de los espacios de trabajo.
4. Contratación de más personal para la atención al público que hace uso de los servicios que brinda la Biblioteca.
5. Dar a conocer a todos los trabajadores del área, el organigrama.
6. Implementación de un plan de capacitaciones, incorporándose en el mismo el tema de la Inteligencia Emocional, el cual brindará información para comprender y dirigir a las personas como parte de la mejora de las relaciones humanas; al mismo tiempo se estará apoyando al trabajador en la adquisición de nuevos conocimientos como parte de las actividades de motivación.
7. Mejorar los canales de comunicación para que la información fluya con las distintas áreas con las cuales la Biblioteca tenga relación de trabajo.
8. Mejorar la comunicación Jefe - Subordinado.
9. Motivar al trabajador por el trabajo extraordinario que realiza a través del reconocimiento de sus horas extras ya sea monetariamente o bien a través de otros medios donde se reconozca su apoyo.
10. Colocar un mural en el área donde se publiquen las convocatorias, circulares e información en general que afecte el desempeño de los trabajadores

XIII. Bibliografía

Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.

Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.

Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos 5ta. Edición, McGraw Hill, Colombia.

Robbins, S. (1993). Comportamiento Organizacional 8 edición. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.

Estupiñan, L. Y. (2006). El Ser y Hacer de la Organización Educativa. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/>

Garduño, J. A. (2012). Clasificación de los tipos de comunicación. 5ta. Edición, México

Portillo, M. (2010). Las personas y la Organización. Recuperado de <https://www.fing.edu.uy/catedras>

Simón, M. G. (2012). Mecanismos de influencia en las organizaciones y tácticas de liderazgo. Recuperado de <http://www.asepelt.org>

Tovar, L. R. (2010). Trabajo en equipo. Recuperado de https://www.gob.mx/cms/trabajo_en_equipo.pdf.

XIV. Anexos - Instrumentos Aplicados

Anexo 1-

Encuesta del Clima Organizacional

Biblioteca Central Salomón de la Selva UNAN – Managua

Managua, 14 de febrero de 2017.

A través de la presente encuesta se busca recabar información para el análisis de los distintos factores que afectan el ambiente del Clima Organizacional de la Biblioteca Central Salomón de la Selva, la información obtenida tendrá únicamente fines académicos en la realización de la tesis de Maestría en Dirección y Gestión del Talento Humano. Muchas gracias por su colaboración.

Edad: _____ Sexo: F ____ M _____

Años de laborar en la institución: _____

Puesto:

Marque con una X una respuesta por pregunta, conteste acorde a la siguiente escala de valores.

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

	1	2	3	4	5
Conozco las funciones de mi puesto de trabajo					
Estoy satisfecho con el nivel de responsabilidad de mi puesto de trabajo					
Encuentro apoyo y confianza para el desarrollo de mis actividades en mis superiores					

Me brindan las herramientas necesarias para optimizar mi trabajo					
Son buenas las relaciones con mis compañeros de trabajo					
Cuando se presenta algún problema laboral lo soluciono con mis compañeros de trabajo					
Existe confianza entre mis compañero de trabajo					
Existe colaboración entre mis compañeros de trabajo					
Cuento con los medios de comunicación adecuados para comunicarme con otras áreas					
Puedo comunicarme abiertamente con mis jefes y demás áreas					
Recibo alguna recompensa por el cumplimiento de metas.					
El área realiza actividades deportivas, paseos, fiestas y otras actividades de diversión					
El trabajo que realizo satisface mis necesidades económicas, de ascensos y de aprendizaje.					
Me siento orgulloso de pertenecer al área y/o a la institución					
Mi jefe inmediato muestra su apoyo a la misión, visión y valores del área/institución.					
Mi jefe inmediato apoya acciones individuales o de equipo para la mejora del área					
Mi jefe inmediato genera un clima de comunicación y de crítica constructiva					
Mi jefe inmediato conoce mis expectativas en relación con el trabajo y contribuye a satisfacerlas					
Mi jefe inmediato informa oportunamente sobre las decisiones que afectan al trabajo de cada uno					
Mi jefe inmediato anima a solucionar los problemas de manera autónoma y a generar nuevas propuestas					

Estoy satisfacción con el trabajo que desarrolla el Director(a) del área					
Estoy satisfecho con el ambiente de trabajo del área.					
Estoy facultado para tomar decisiones, mediante delegación					
Las tareas que realizo se corresponden con las funciones de mi puesto de trabajo					
Las funciones del puesto de trabajo que desempeño están acordes con mis aptitudes profesionales					
Las cargas de trabajo de mi sección están bien distribuidas					
Estoy satisfecho con las posibilidades de promoción en el área					
En el área se fomenta el trabajo en equipo					
Dispongo de mecanismos de comunicación adecuados para el desempeño de mis funciones					
Participo en las decisiones que afectan a las funciones de mi puesto de trabajo					
Estoy satisfecho con el sistema de reconocimiento existente por el trabajo que desarrollo					
Estoy satisfecho con el espacio donde trabajo (mobiliario, iluminación, ergonomía, etc...)					
Cuento con los medios disponibles para desarrollar mi trabajo (computadora, material de oficina, programas informáticos, etc.)					
Conozco el organigrama del área/institución donde laboró					
Conozco las necesidades y expectativas de los/las usuarios/usuarioas					
Conozco la responsabilidad que conlleva mi puesto de trabajo					
Los servicios ofertados por la Biblioteca son acordes a las necesidades y expectativas de los/las usuarios/usuarioas					
Existe autonomía en la toma de decisiones relacionadas a mi trabajo.					

Las funciones de mi puesto se encuentra documentada					
Considero que existe un buen ambiente de trabajo					
Cuento con la colaboración de mis compañeros de trabajo					
Pienso que si desempeño bien mi trabajo, tengo posibilidad de promocionar					
Las promociones internas se realizan de manera justa					
Cuento con los medios adecuados para enterarme sobre alguna vacante para otro puesto					
Los planes de formación se adecuan a mis necesidades de desarrollo profesional					
Actualmente estoy satisfecho con mi trabajo					
Estoy satisfecho con los beneficios sociales que recibo					
Me siento agotado con la cantidad de usuarios que a diario requieren de los servicios del área					
Recibo buen trato de parte de los usuarios					

Anexo 2-

Entrevista sobre el clima organizacional Biblioteca Central Salomón de la Selva UNAN - Managua

Managua, 17 de febrero de 2017.

A través de la presente entrevista se busca recabar información para el análisis de los distintos factores que afectan el ambiente del Clima Organizacional de la Biblioteca Central Salomón de la Selva, la información obtenida tendrá únicamente fines académicos en la realización de la tesis de Maestría en Dirección y Gestión del Talento Humano. Muchas gracias por su colaboración.

Cargo _____ que _____ desempeña:

Años de laborar en el área / institución: _____ Sexo: M___ F___

RESPONDA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:

¿Cuáles considera usted son los estímulos o incentivos que más incide en la motivación de los trabajadores?

¿En el área se promueve el trabajo en equipo y el compañerismo?

¿Cuáles son los mecanismos de comunicación que se utilizan para dar a conocer las orientaciones al personal a su cargo?

¿Cómo valora usted las condiciones laborales de las distintas áreas de trabajo dentro de la Biblioteca?

¿Cómo considera usted la relación Jefe – Subordinado, en el área?

¿Con que frecuencias se realizan las evaluaciones al desempeño al personal del área?

¿Qué garantías de estabilidad laboral se ofrecen a nivel de área y/o institucional?

¿Cree usted que la motivación al personal debe de ser un elemento importante que todo responsable de área debe manejar?

¿Cómo percibe el ambiente físico en el cual el trabajador desarrolla sus labores?

¿Las funciones que realizan los trabajadores considera usted que están acorde al contenido de su puesto?

¿Qué políticas de promoción y/o ascenso son utilizadas a nivel de área o institución?

¿Qué tipo de promoción/ascenso, se realizan con mayor frecuencia en el área?

¿Qué tan satisfecho considera se encuentra el personal bajo su cargo?

¿Cuáles considera usted son los beneficios del trabajo en equipo?

Anexo 3 -

Guía de Observación Ambiente Laboral Biblioteca Central Salomón de la Selva UNAN – Managua

Managua, 14 de febrero de 2017.

A través de la presente guía de observación se busca recabar información para el análisis de los distintos factores que afectan el ambiente del Clima Organizacional de la Biblioteca Central Salomón de la Selva, la información obtenida tendrá únicamente fines académicos en la realización de la tesis de Maestría en Dirección y Gestión del Talento Humano.

Área a observar: _____

NO.	SITUACIÓN	SI	NO
1	Misión, Visión, Valores y Objetivos		
2	Organigrama		
3	Acumulación de trabajo		
4	Espacios entre escritorios		
5	Sillas y mobiliario en buen estado		
6	Comodidad del empleado		
7	Ruido en las instalaciones		
8	Iluminación de los puestos de trabajo		
9	Distancia en pasillos para movilización		
10	Buenas condiciones de servicios sanitarios		
11	Buena comunicación entre compañeros de trabajo		
12	Se cuenta con ambiente climatizado en todas las áreas de la Biblioteca		
13	Se realiza un adecuado aseo del lugar		

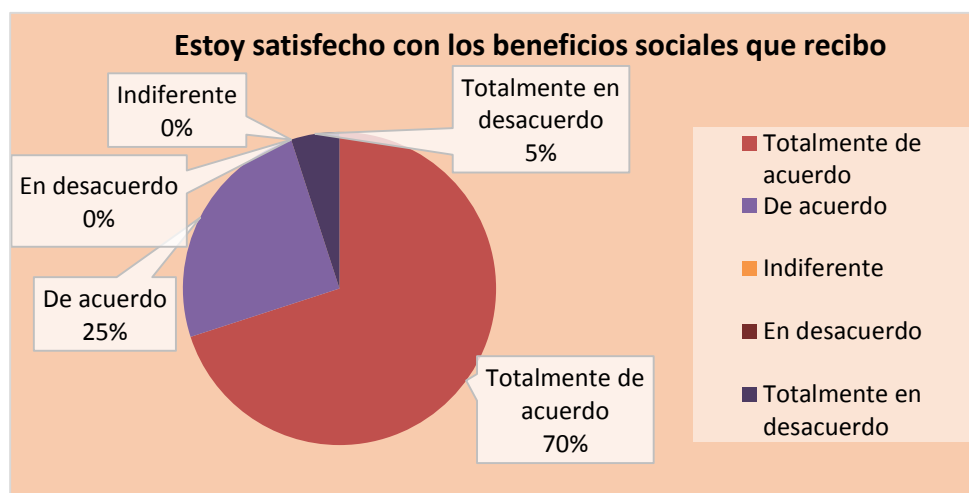
14	El lugar se encuentra señalizado de acuerdo a los distintos riesgos que pudieran presentarse: Eléctrico, contaminantes, escaleras, acceso de salida y entrada, etc.		
15	Se observa buen compañerismo entre los trabajadores		
16	Se evidencia el trabajo en equipo		
17	La motivación se manifiesta en el desempeño de los trabajadores		
18	Se observa a los trabajadores con actitud positiva hacia el trabajo		
19	Alto número de trabajadores ausentes		
20	Los trabajadores están siendo cambiados de puestos con frecuencia		
21	Se observan trabajadores satisfechos		

Comentario:

Anexo 4 –

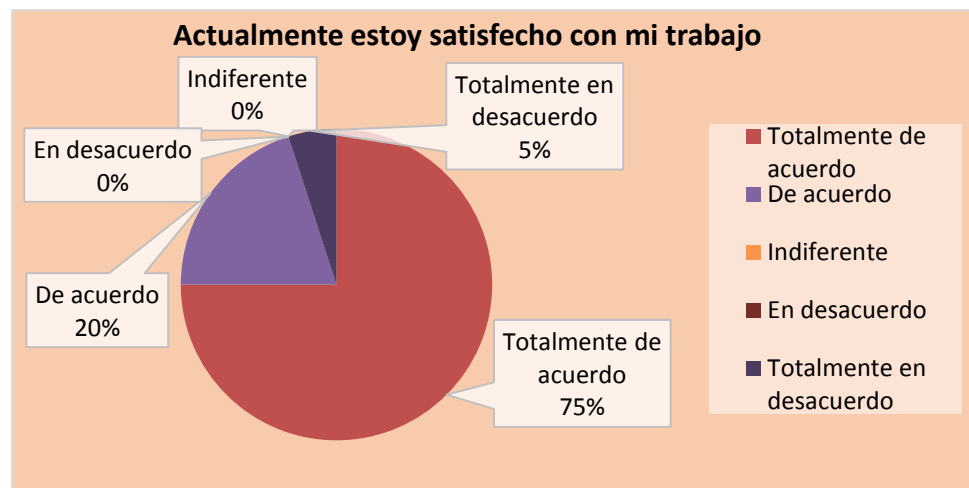
Procesamiento de la información

Gráfico # 1
Estoy satisfecho con los beneficios sociales que recibo



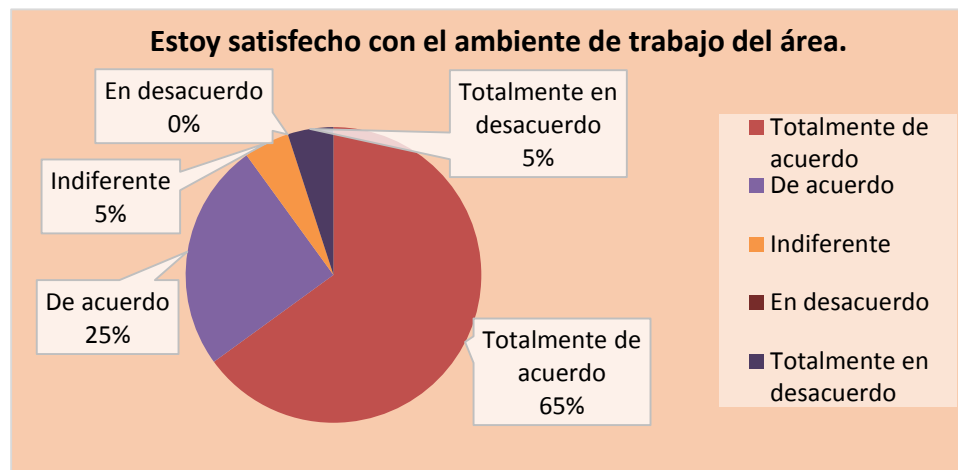
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los trabajadores

Gráfico #2
Actualmente estoy satisfecho con mi trabajo



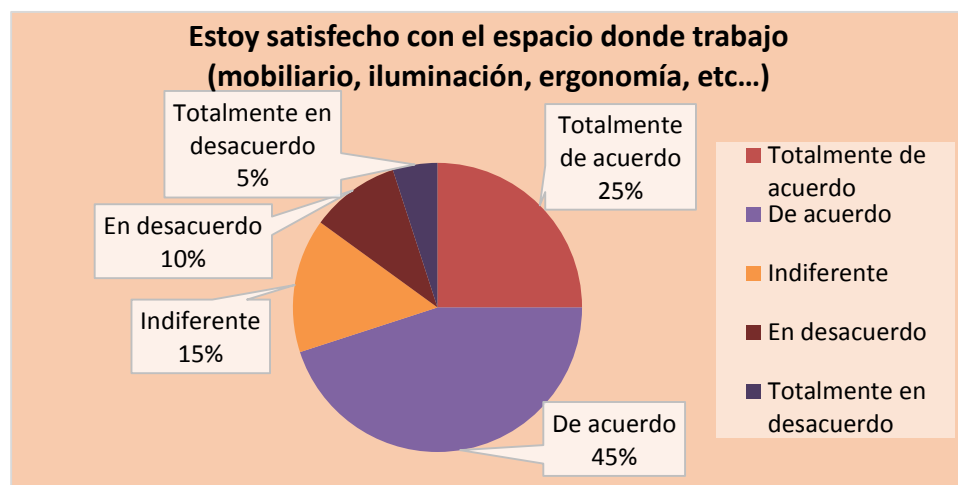
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los trabajadores

Gráfico #3
Estoy satisfecho con el ambiente de trabajo del área



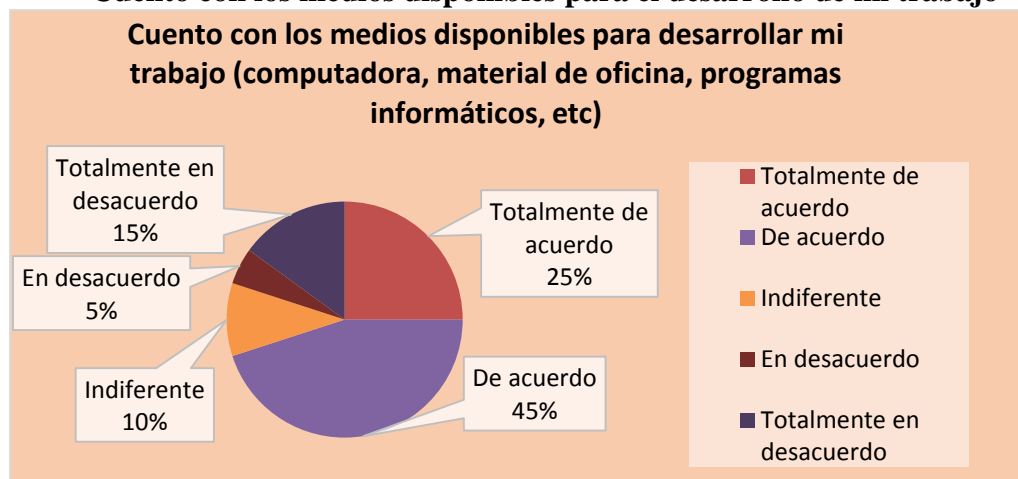
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los trabajadores

Gráfico #4
Estoy satisfecho con el espacio donde trabajo



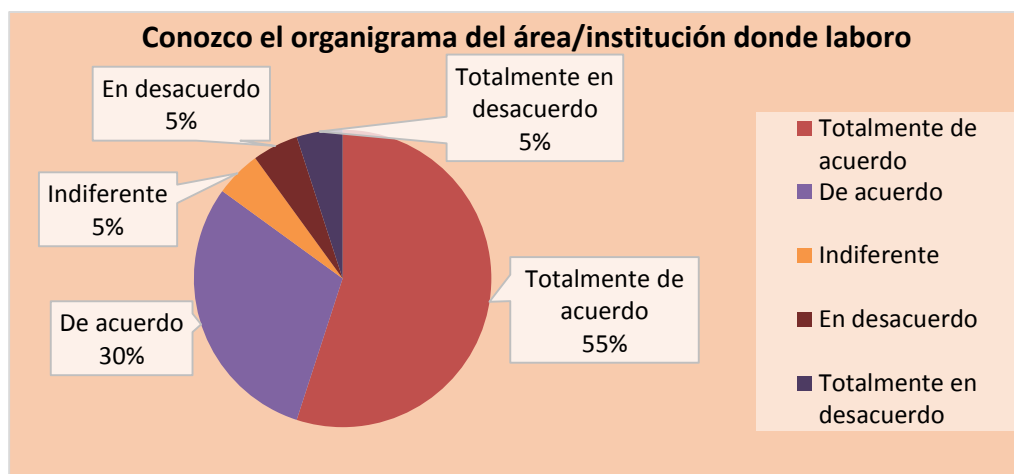
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los trabajadores

Gráfico #5
Cuento con los medios disponibles para el desarrollo de mi trabajo



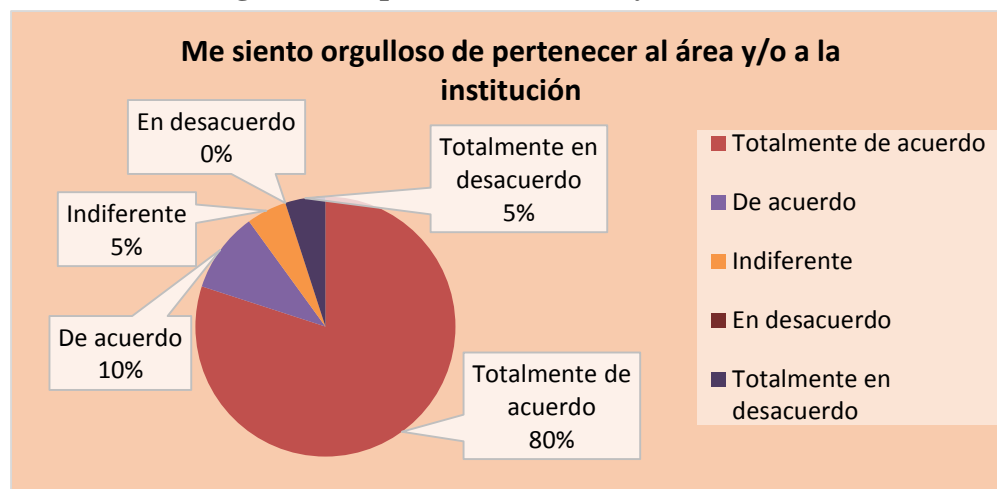
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los trabajadores

Gráfico #6
Conozco el organigrama del área/ institución donde laboro



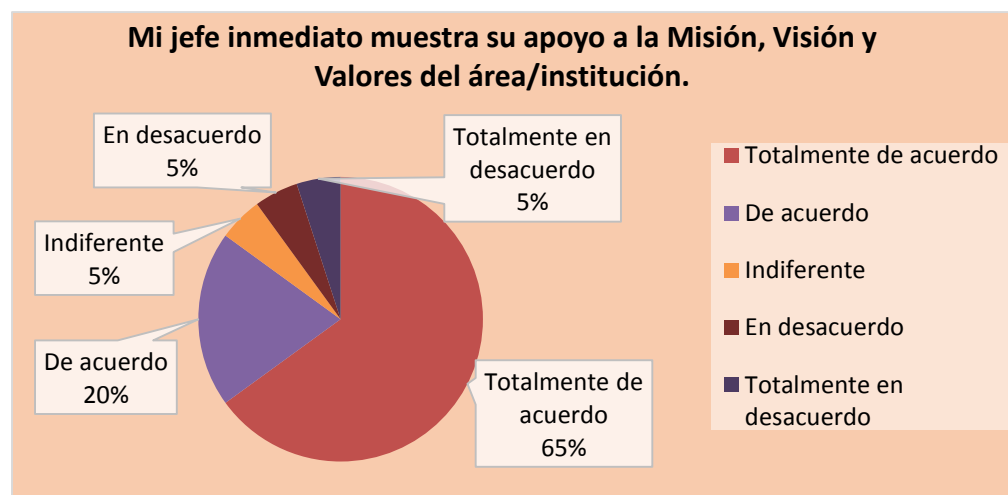
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los trabajadores

Gráfico #7
Me siento orgulloso de pertenecer al área y/o a la institución

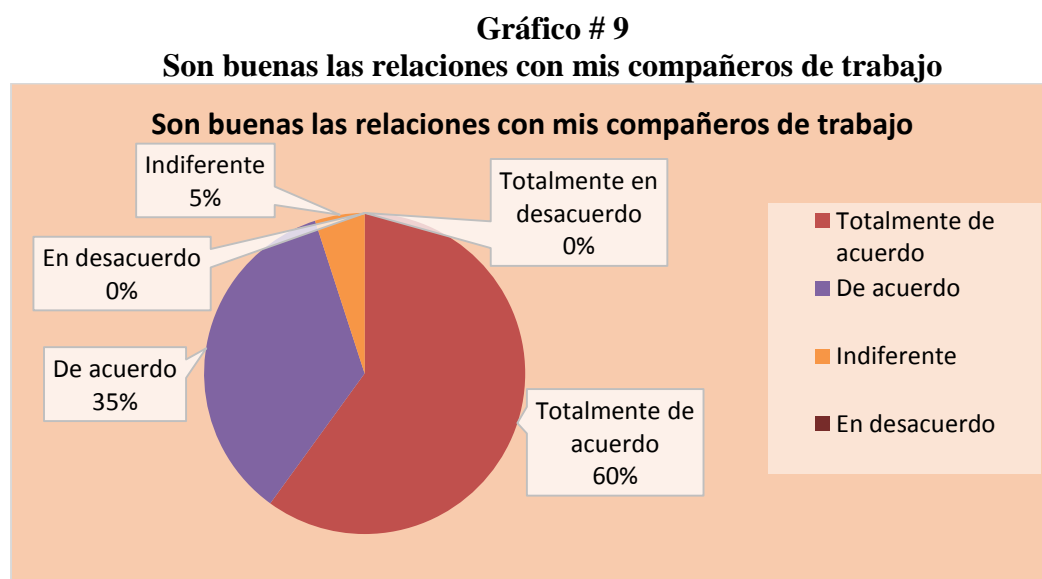


Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los trabajadores

Gráfico #8
Mi jefe muestra su apoyo a la Misión, Visión y Valores del área y/o institución

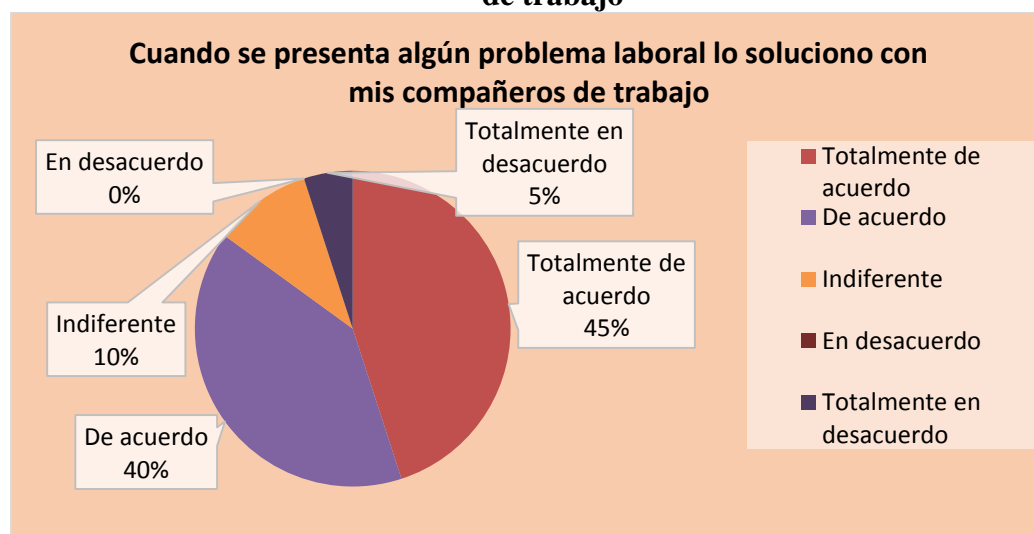


Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los trabajadores



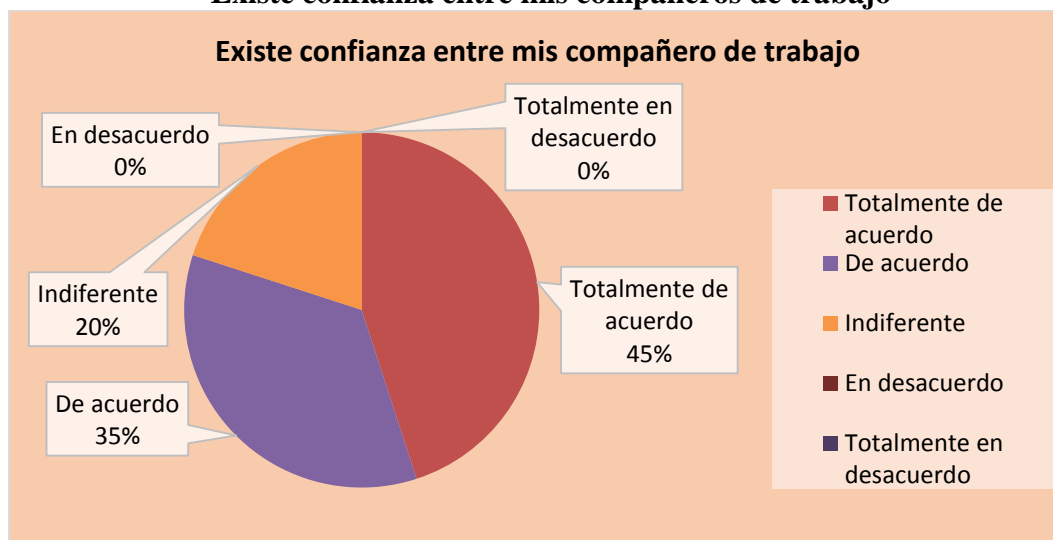
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los trabajadores

Gráfico #10
Cuando se presenta algún problema laboral lo soluciono con mis compañeros de trabajo



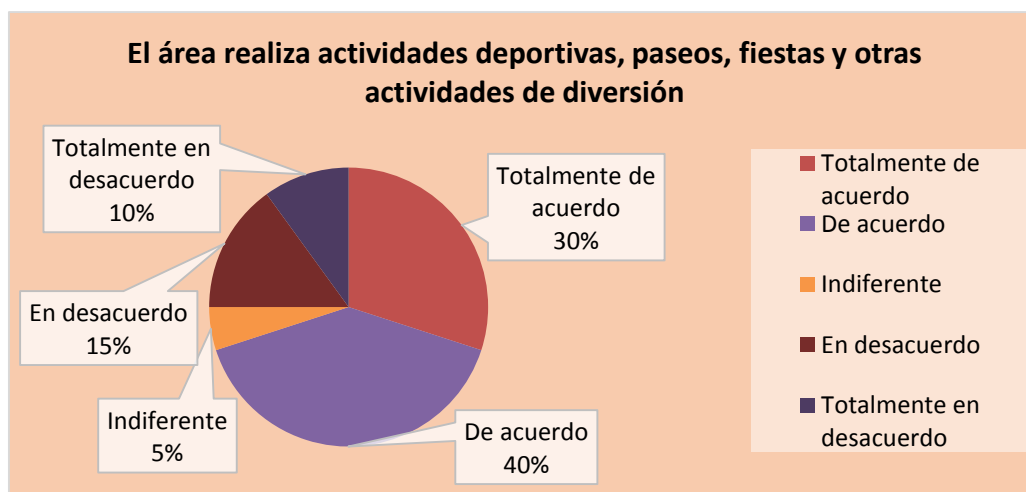
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los trabajadores

Gráfico #11
Existe confianza entre mis compañeros de trabajo



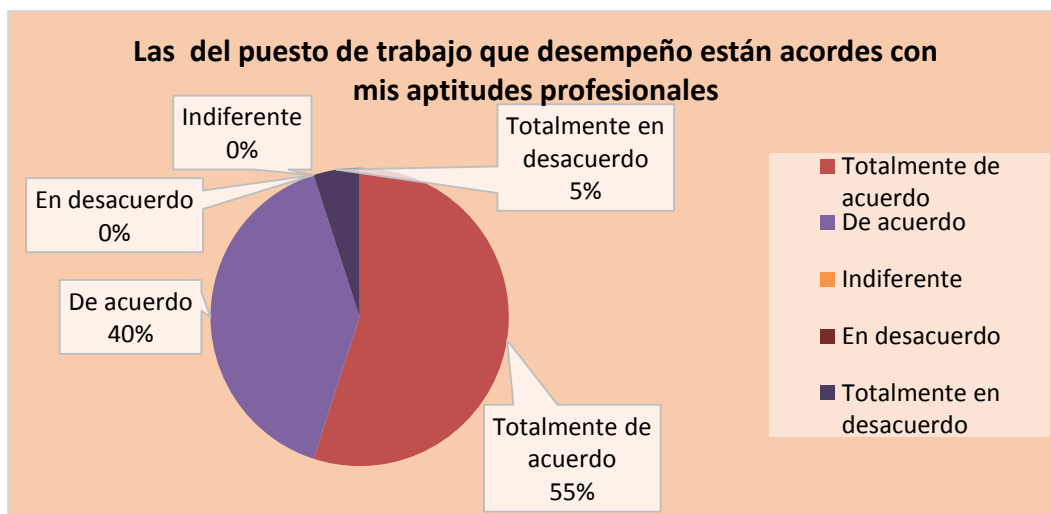
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los trabajadores

Gráfico # 12
El área realiza actividades deportivas, paseos, fiestas y otras actividades de diversión



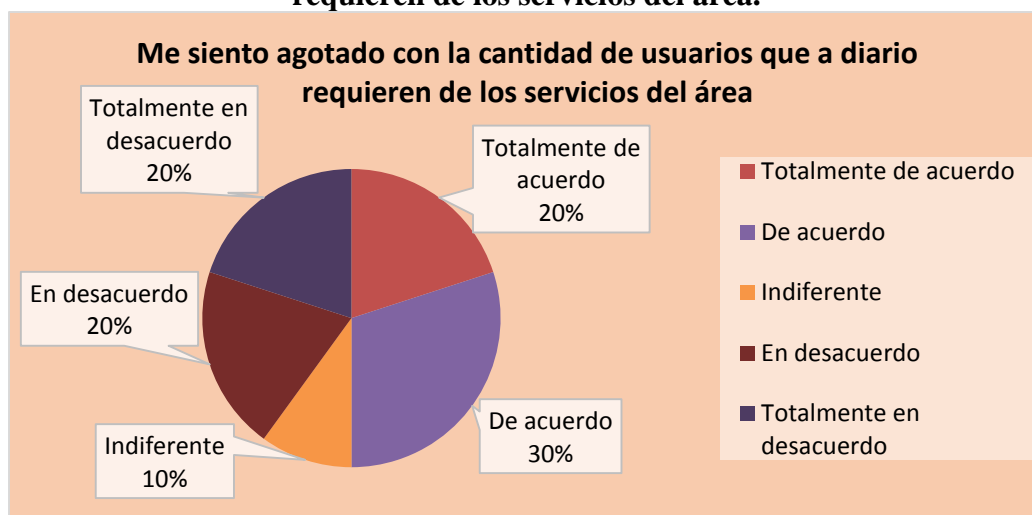
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los trabajadores

Gráfico #13
Las funciones del puesto de trabajo que desempeño están acordes con mis aptitudes profesionales



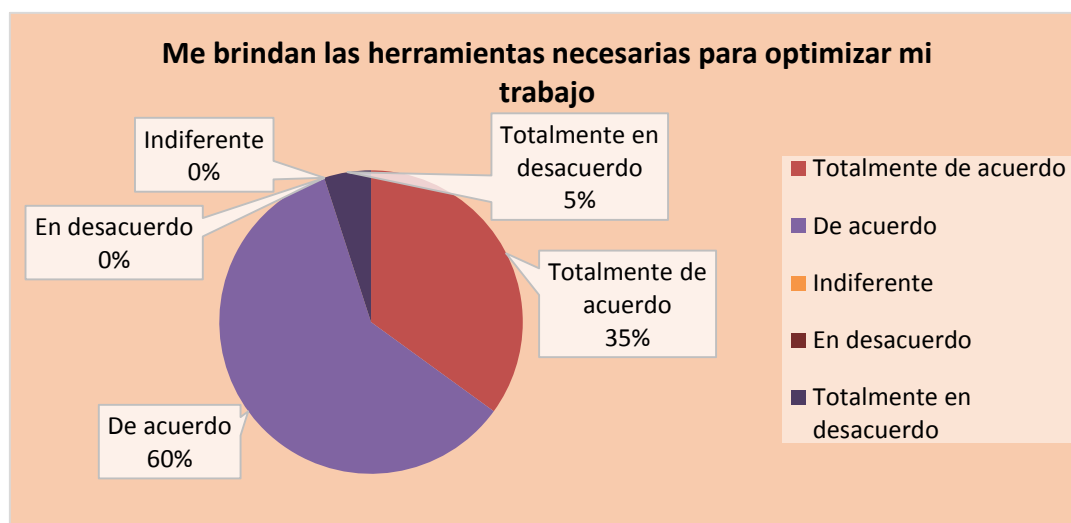
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los trabajadores

Gráfico # 14
Me siento agotado con la cantidad de usuarios que a diario requieren de los servicios del área.



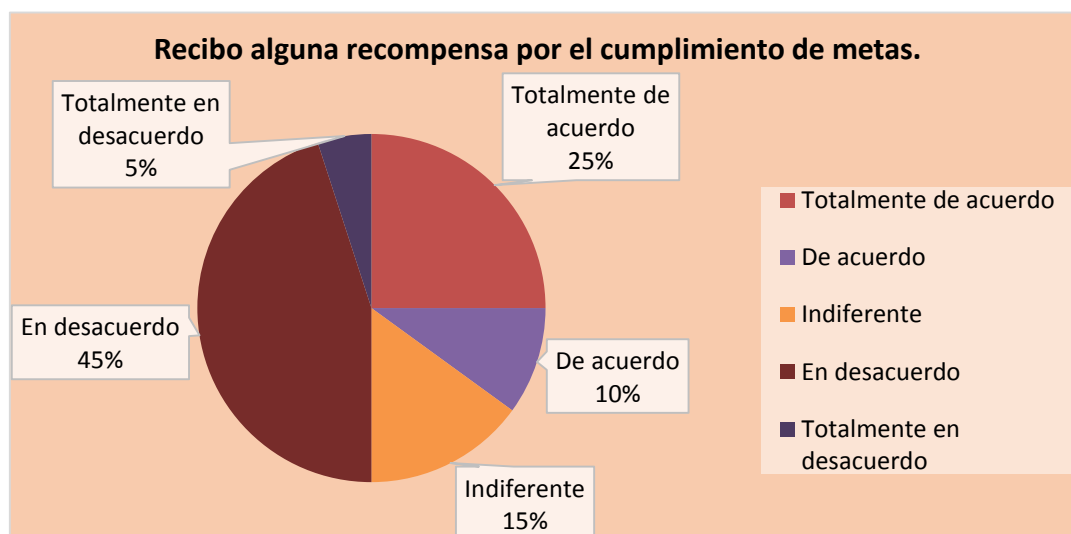
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los trabajadores

Gráfico # 15
Me brindan las herramientas necesarias para optimizar mi trabajo



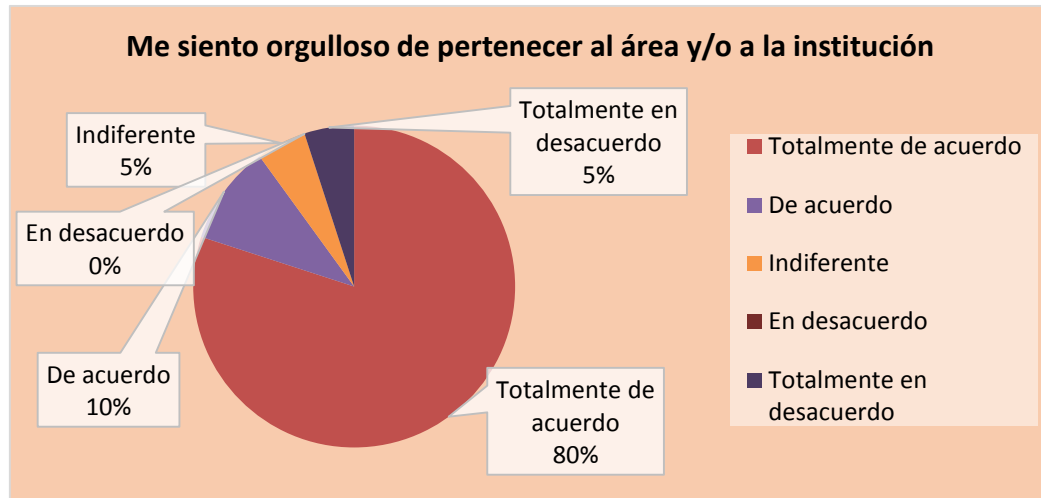
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los trabajadores

Gráfico # 16
Recibo alguna recompensa por el cumplimiento de metas



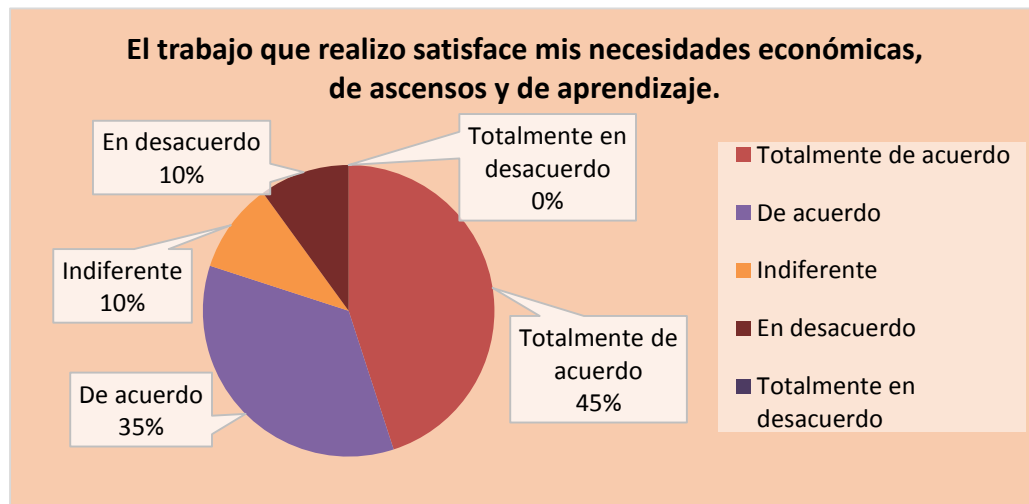
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los trabajadores

Gráfico # 17
Me siento orgulloso de pertenecer al área y/o la institución



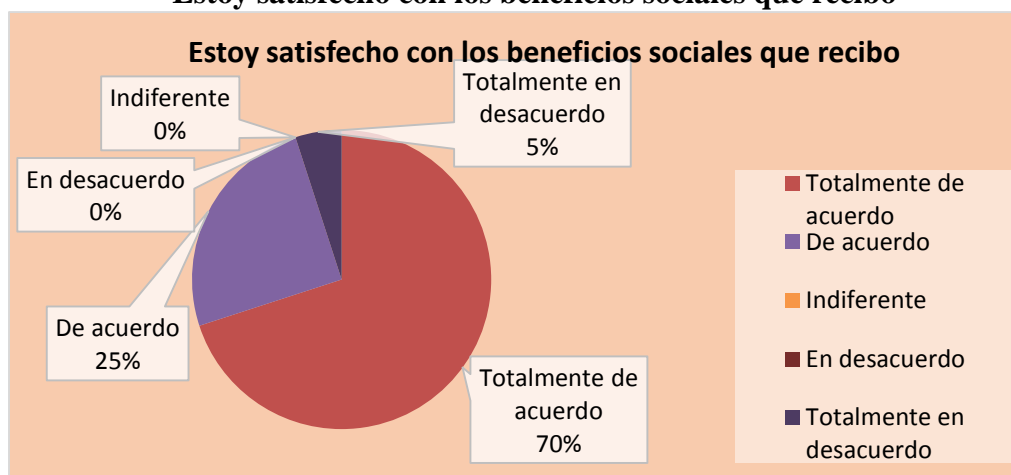
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los trabajadores

Gráfico # 18
El trabajo que realizo satisface mis necesidades económicas, de ascensos y de aprendizaje.



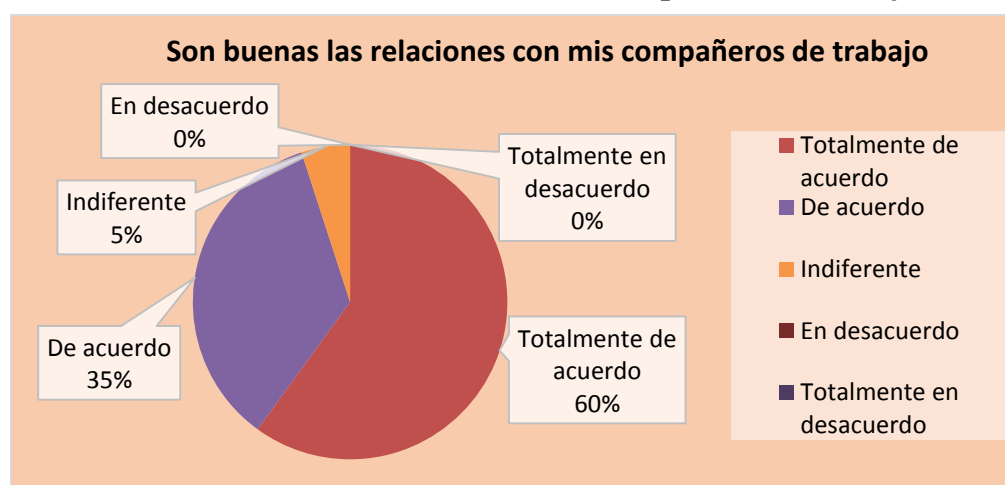
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los trabajadores

Gráfico # 19
Estoy satisfecho con los beneficios sociales que recibo



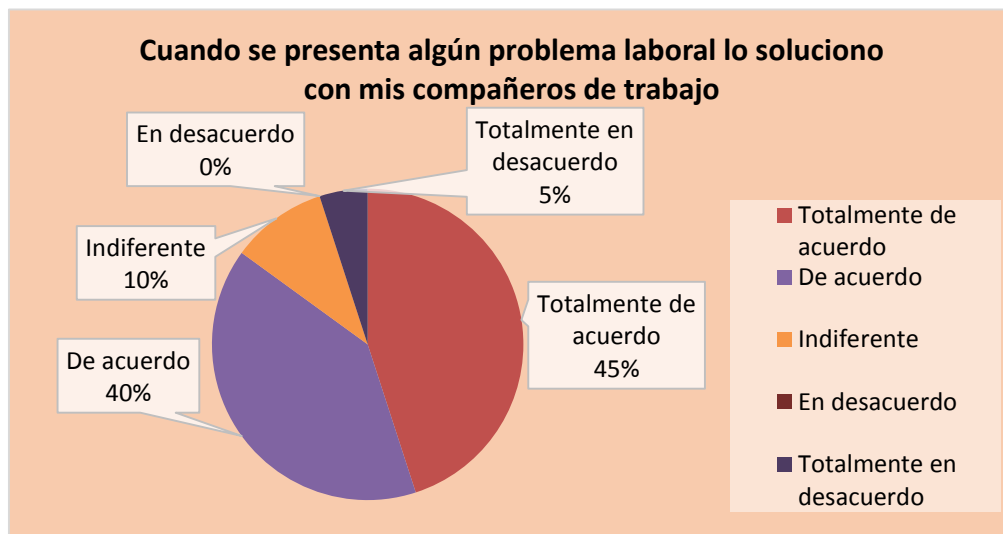
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los trabajadores

Gráfico # 20
Son buenas las relaciones con mis compañeros de trabajo



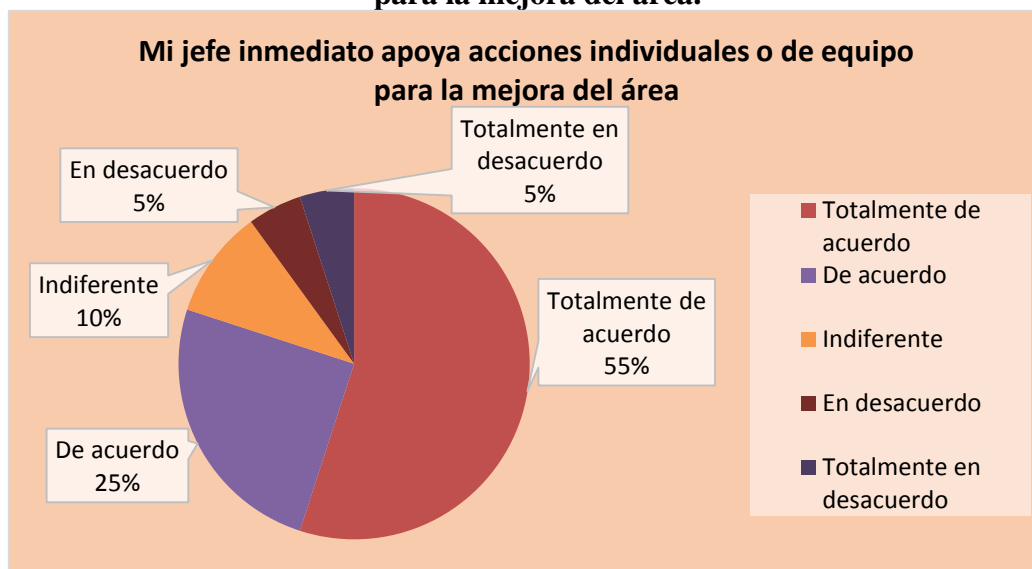
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los trabajadores

Gráfico # 21
Cuando se presenta algún problema laboral lo soluciono con mis compañeros de trabajo



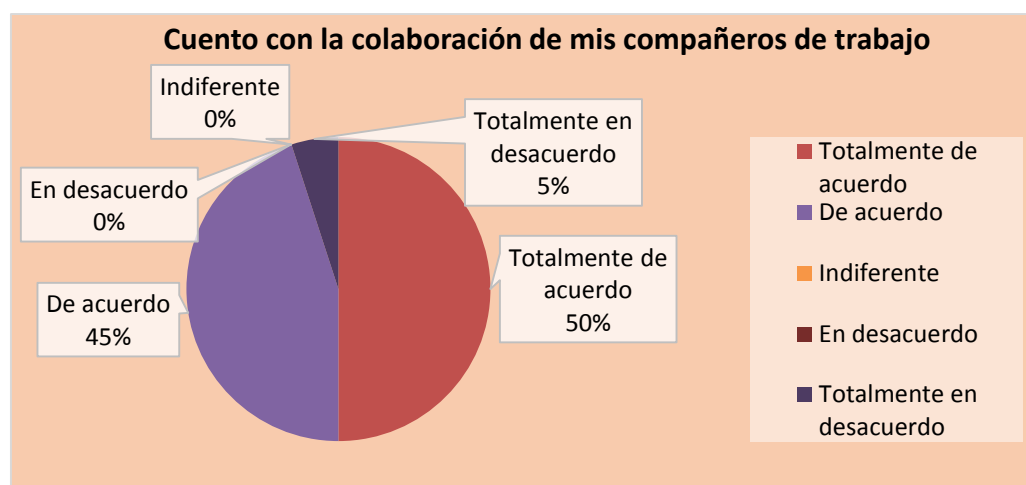
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los trabajadores

Gráfico # 22
Mi jefe inmediato apoya acciones individuales o de equipo para la mejora del área.



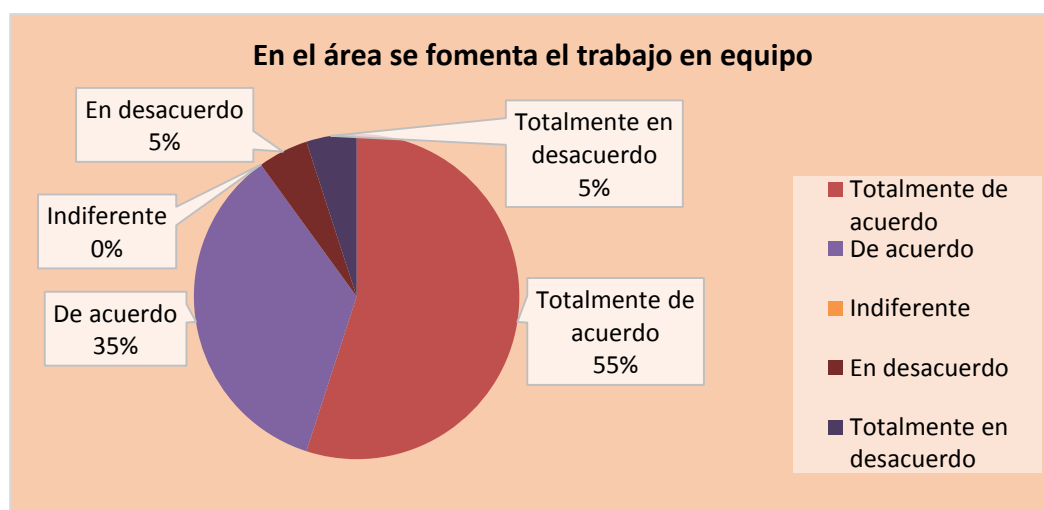
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los trabajadores

Gráfico # 23
Cuento con la colaboración de mis compañeros de trabajo



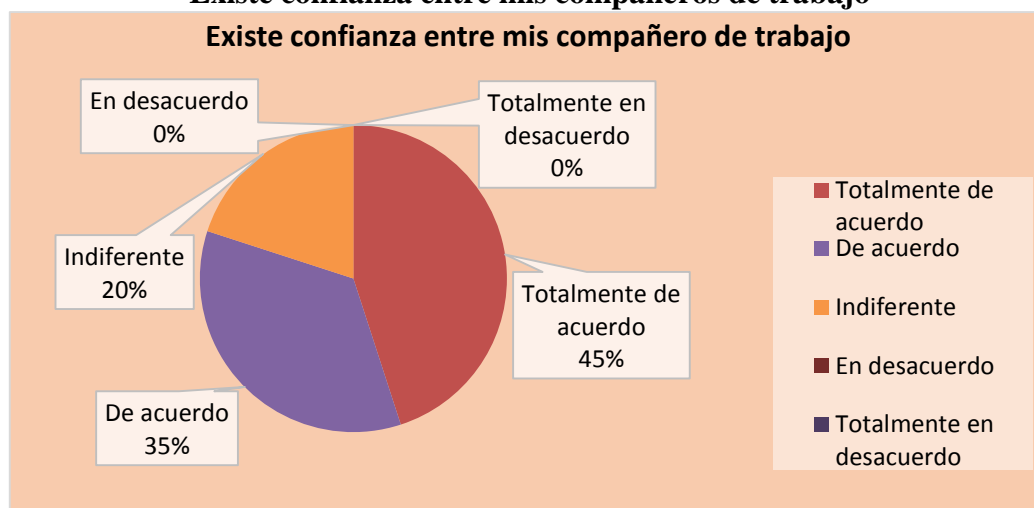
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los trabajadores

Gráfico # 24
En el área se fomenta el trabajo en equipo



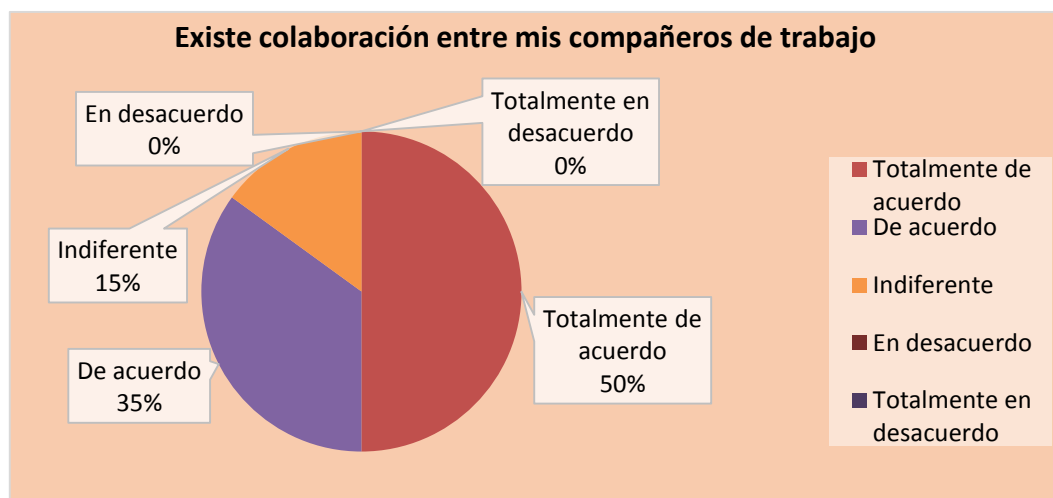
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los trabajadores

Gráfico # 25
Existe confianza entre mis compañeros de trabajo
Existe confianza entre mis compañero de trabajo



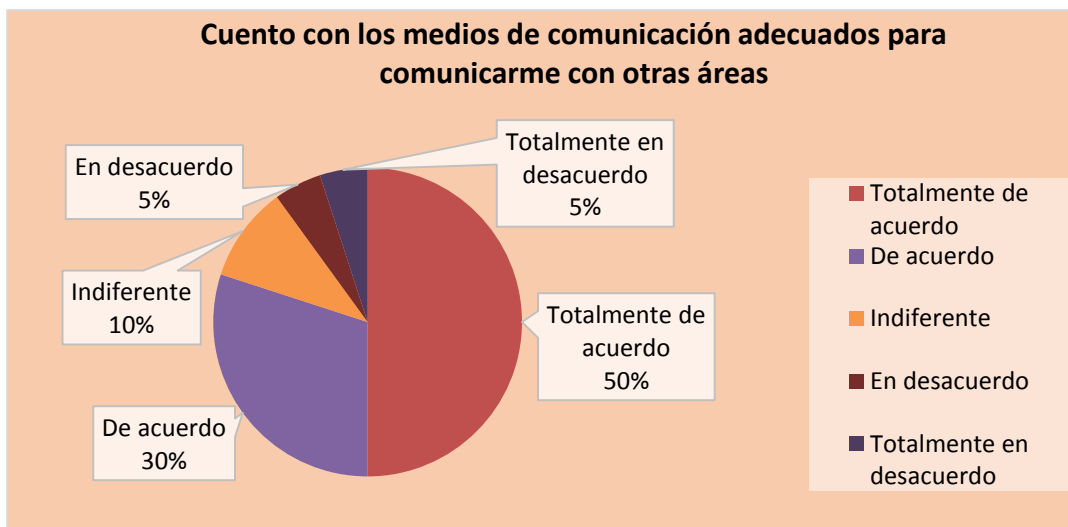
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los trabajadores

Gráfico # 26
Existe colaboración entre mis compañeros de trabajo
Existe colaboración entre mis compañeros de trabajo



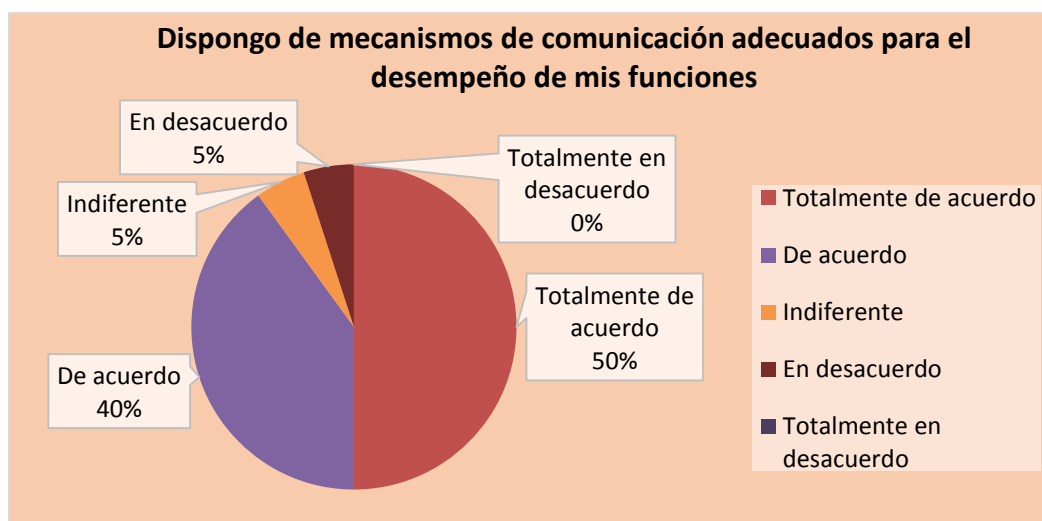
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los trabajadores

Gráfico # 27
Cuento con los medios de comunicación adecuados para comunicarme con otras áreas.



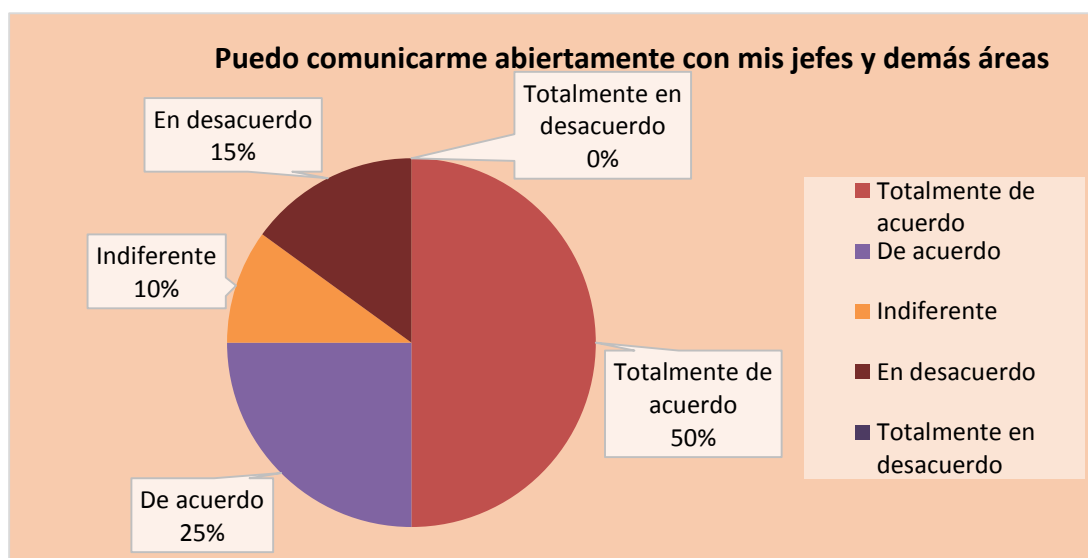
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los trabajadores

Gráfico # 28
Dispongo de mecanismos de comunicación adecuados para el desempeño de mis funciones



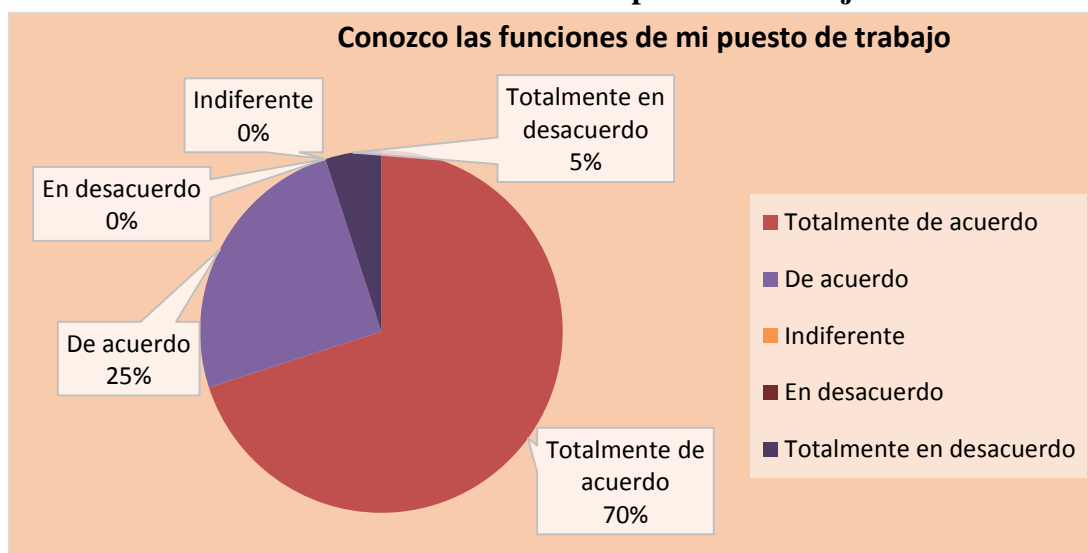
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los trabajadores

Gráfico # 29
Puedo comunicarme abiertamente con mis jefes y demás áreas



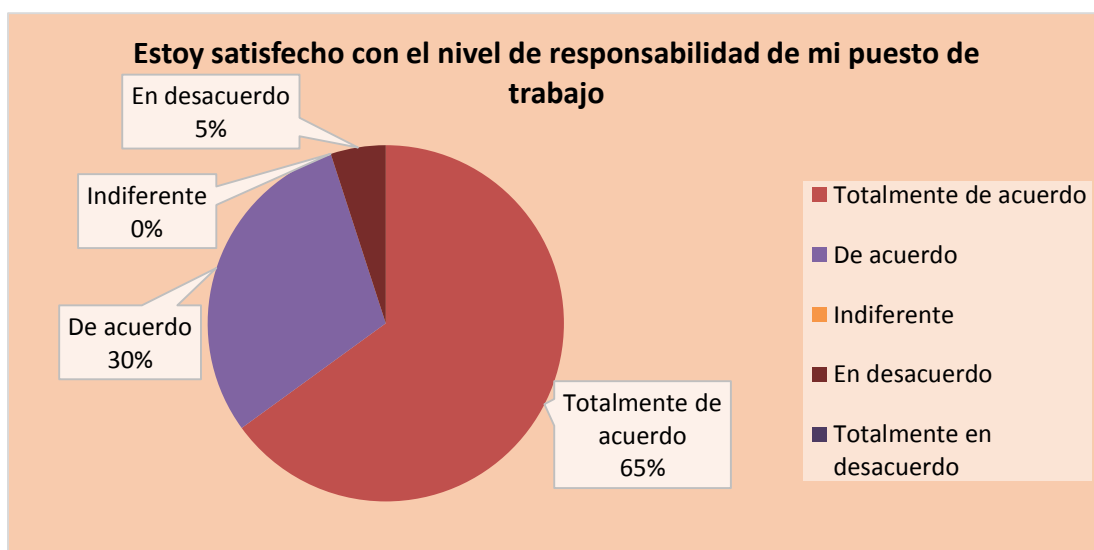
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los trabajadores

Gráfico # 30
Conozco las funciones de mi puesto de trabajo



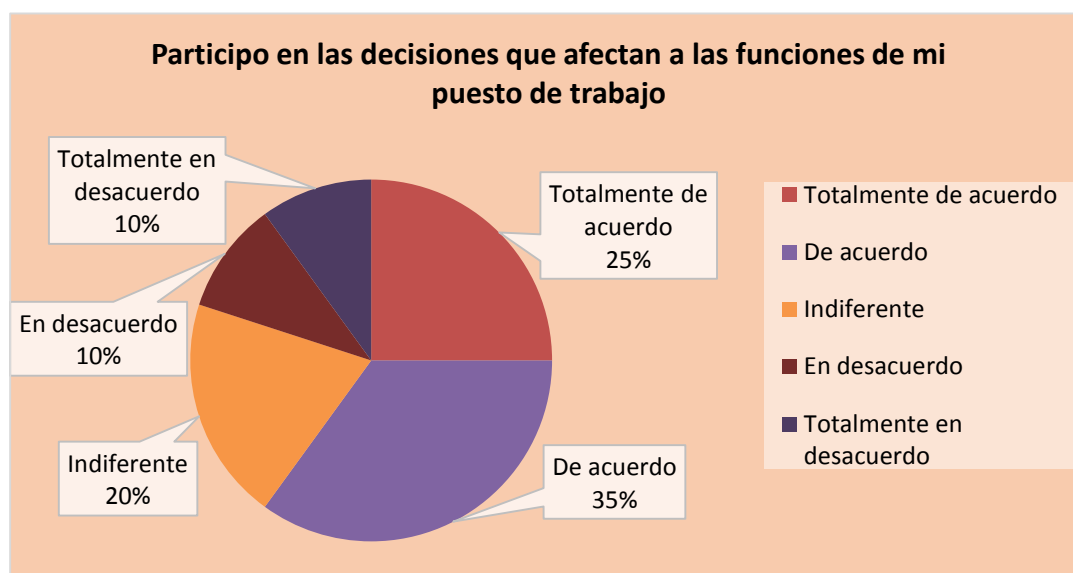
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los trabajadores

Gráfico # 31
Estoy satisfecho con el nivel de responsabilidad de mi puesto de trabajo



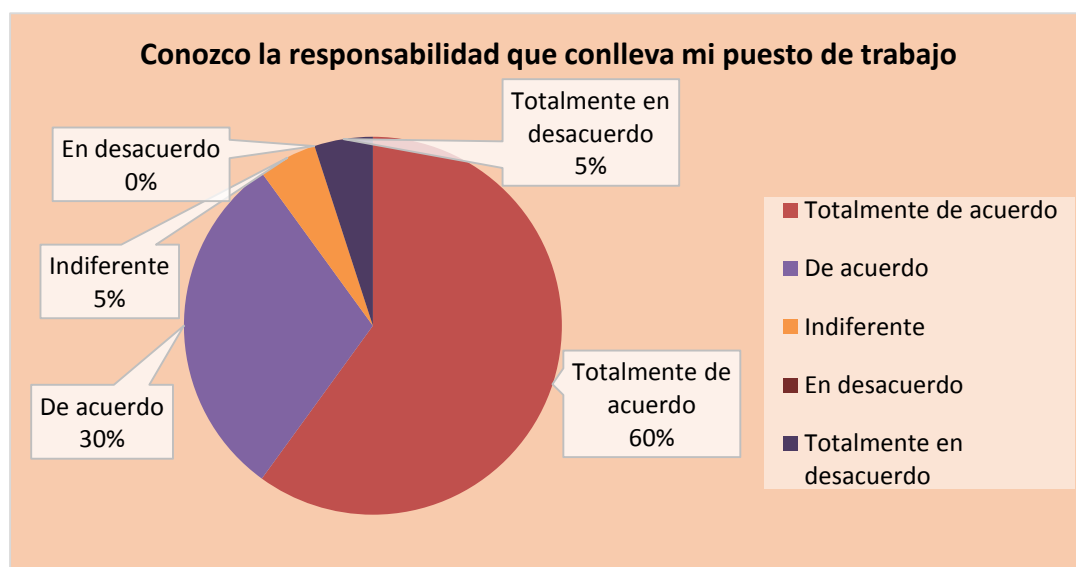
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los trabajadores

Gráfico # 32
Participo en las decisiones que afectan las funciones de mi puesto de trabajo.



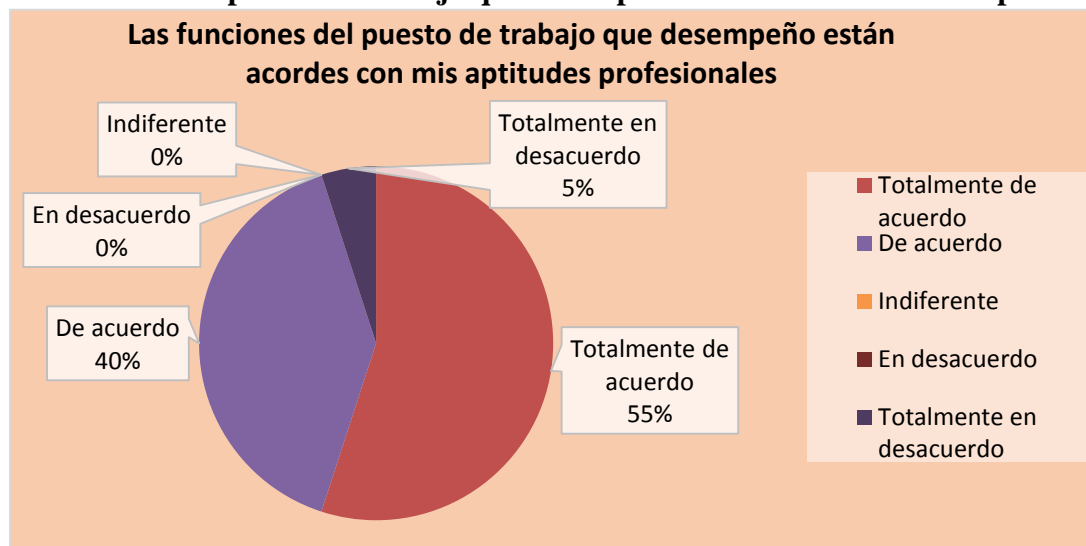
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los trabajadores

Gráfico # 33
Conozco la responsabilidad que conlleva mi puesto de trabajo



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los trabajadores

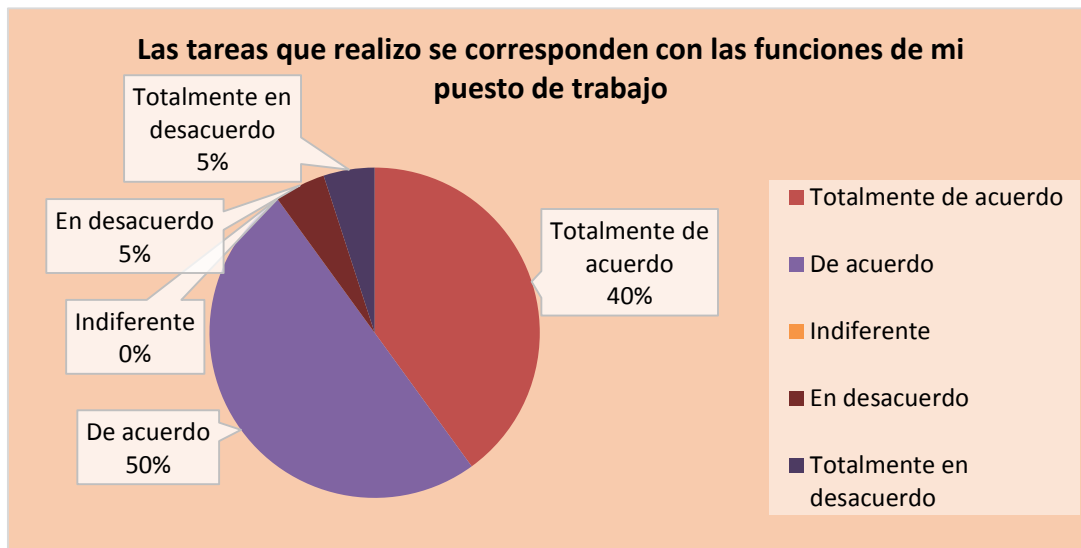
Gráfico # 34
Las funciones del puesto de trabajo que desempeño están acorde con mis aptitudes.



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los trabajadores

Gráfico # 35

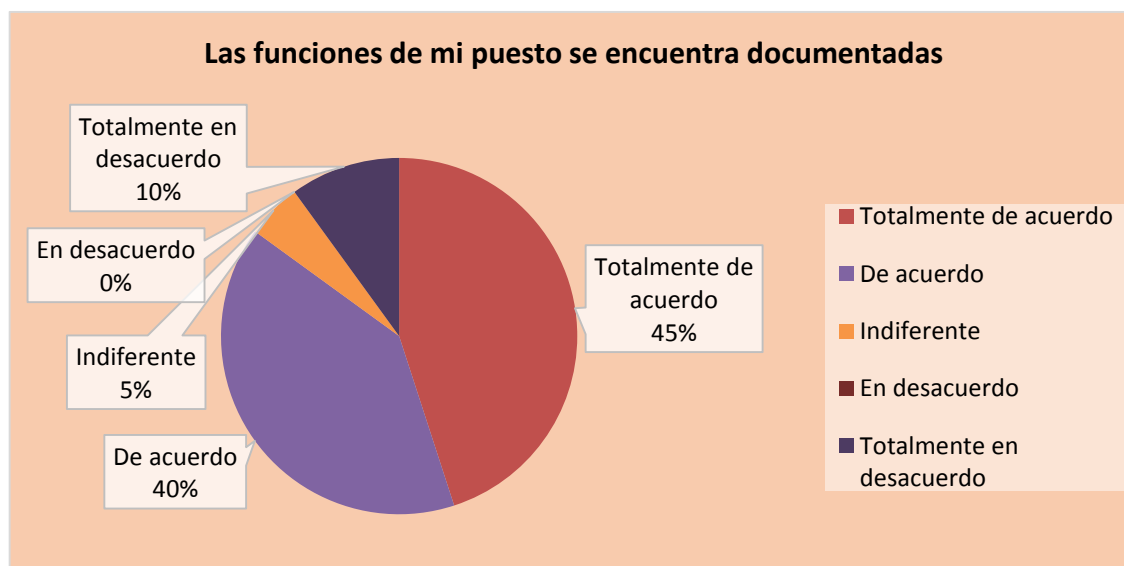
Las tareas que realizo se corresponden con las funciones de mi puesto de trabajo



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los trabajadores

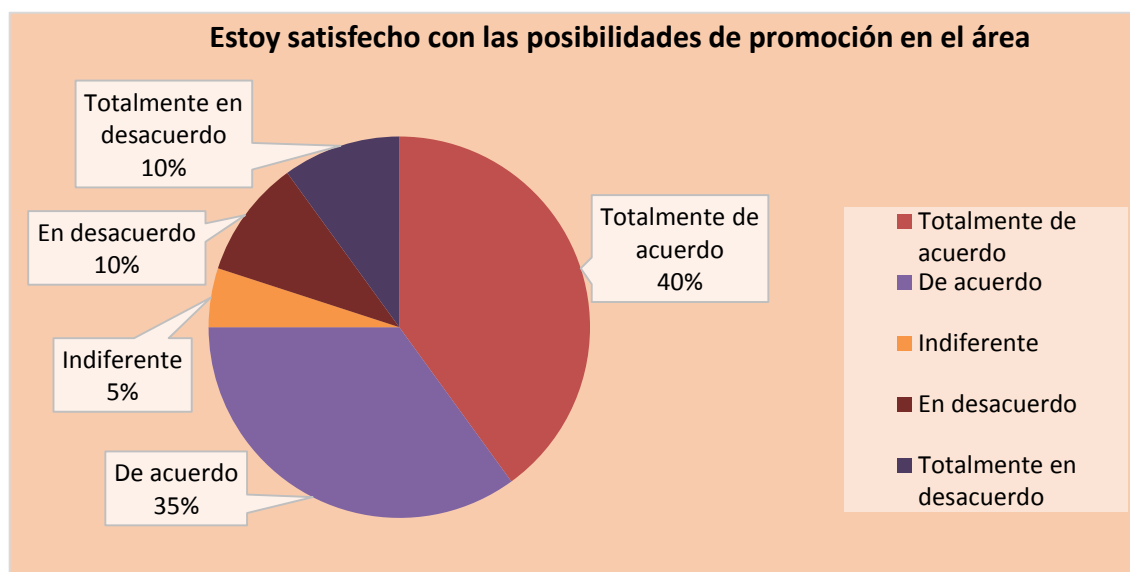
Gráfico # 36

Las funciones de mi puesto se encuentran documentadas



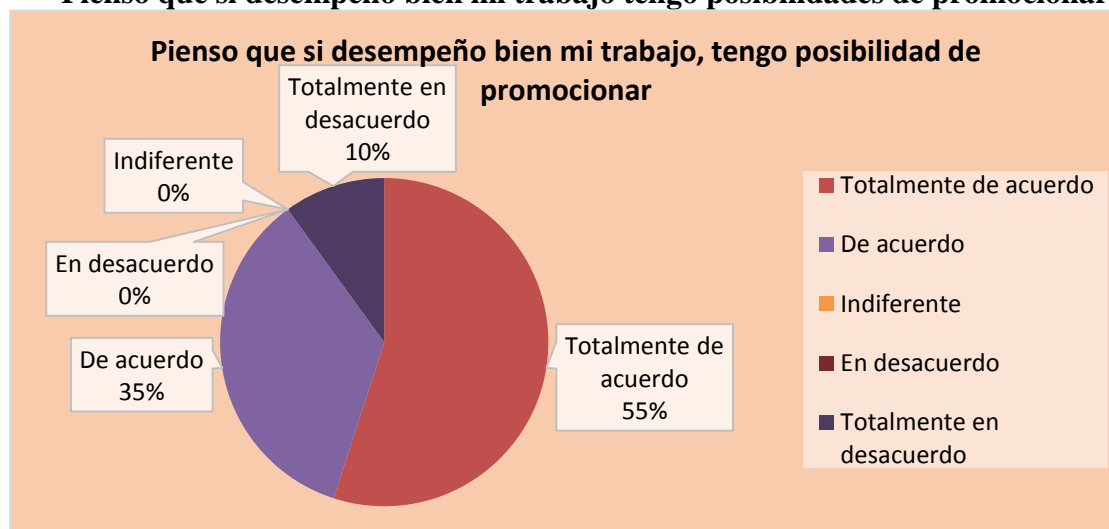
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los trabajadores

Gráfico # 37
Estoy satisfecho con las posibilidades de promoción en el área.



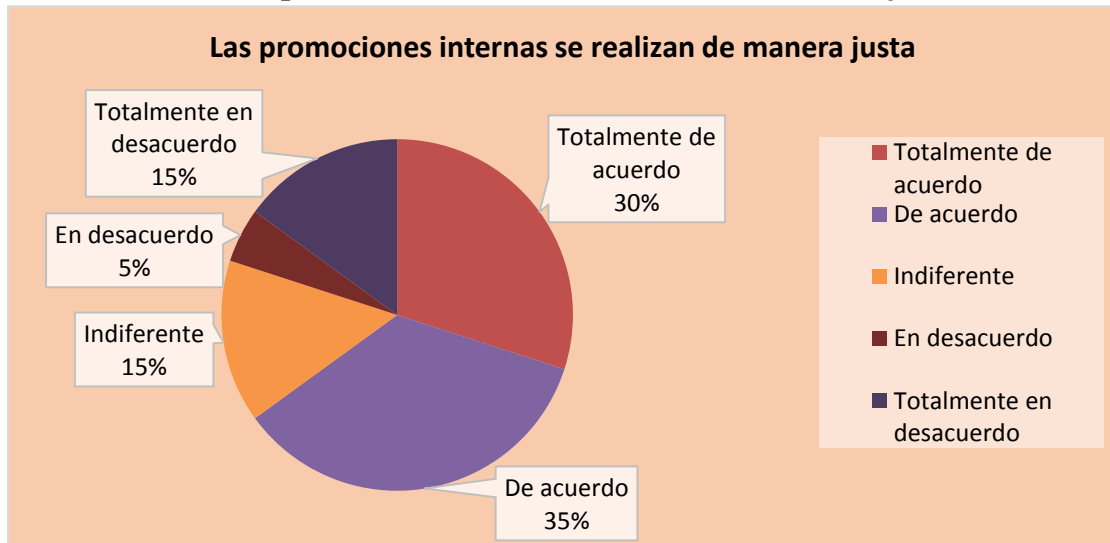
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los trabajadores

Gráfico # 38
Pienso que si desempeño bien mi trabajo tengo posibilidades de promocionar



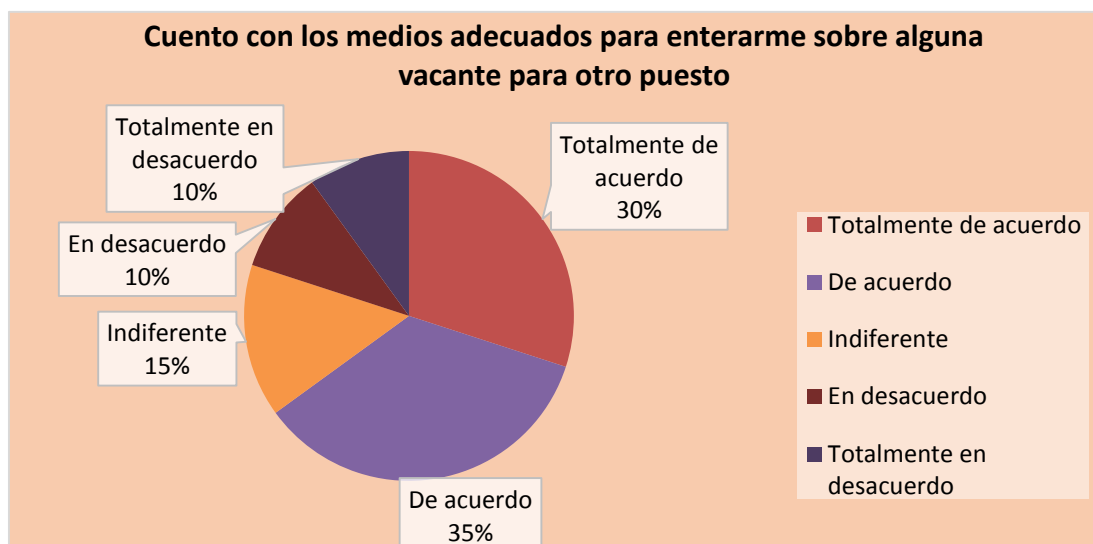
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los trabajadores

Gráfico # 39
Las promociones internas se realizan de manera justa



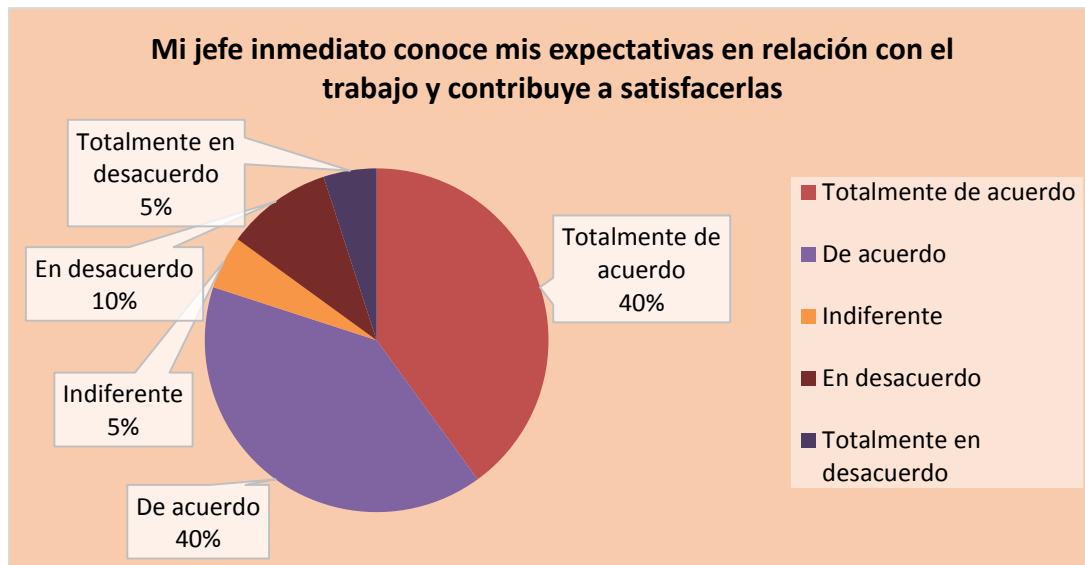
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los trabajadores

Gráfico # 40
Cuento con los medios adecuados para enterarme sobre alguna vacante para otro puesto.



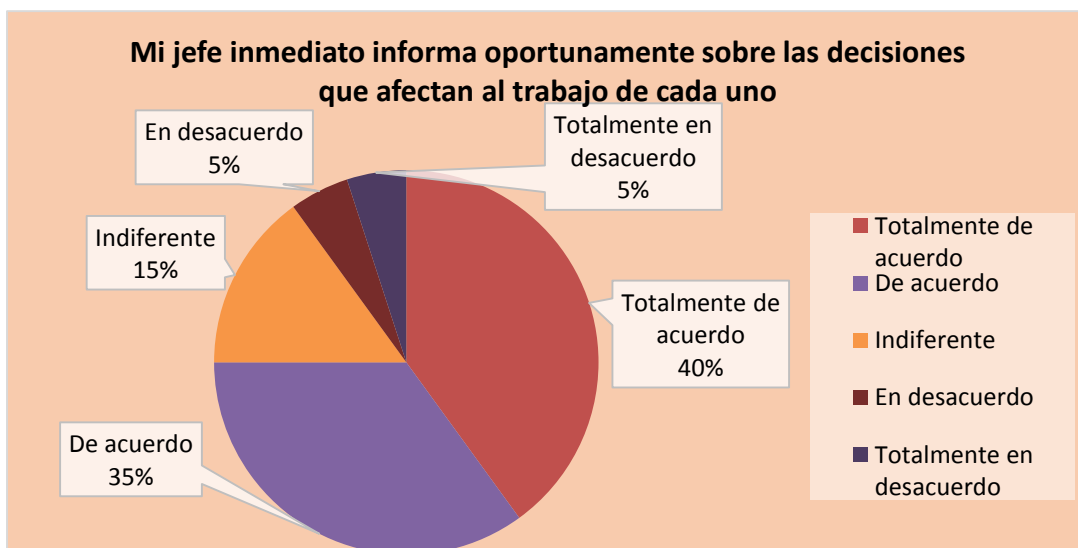
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los trabajadores

Gráfico # 41
Mi jefe inmediato conoce mis expectativas en relación con el trabajo y contribuye a satisfacerlas.



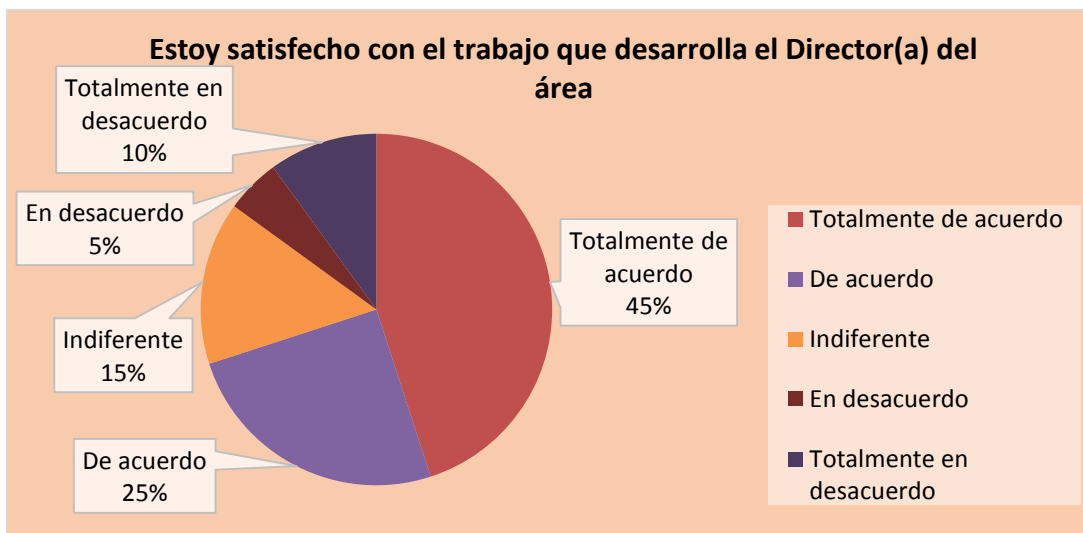
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los trabajadores

Gráfico # 42
Mi jefe inmediato informa oportunamente sobre las decisiones que afectan al trabajo de cada uno.



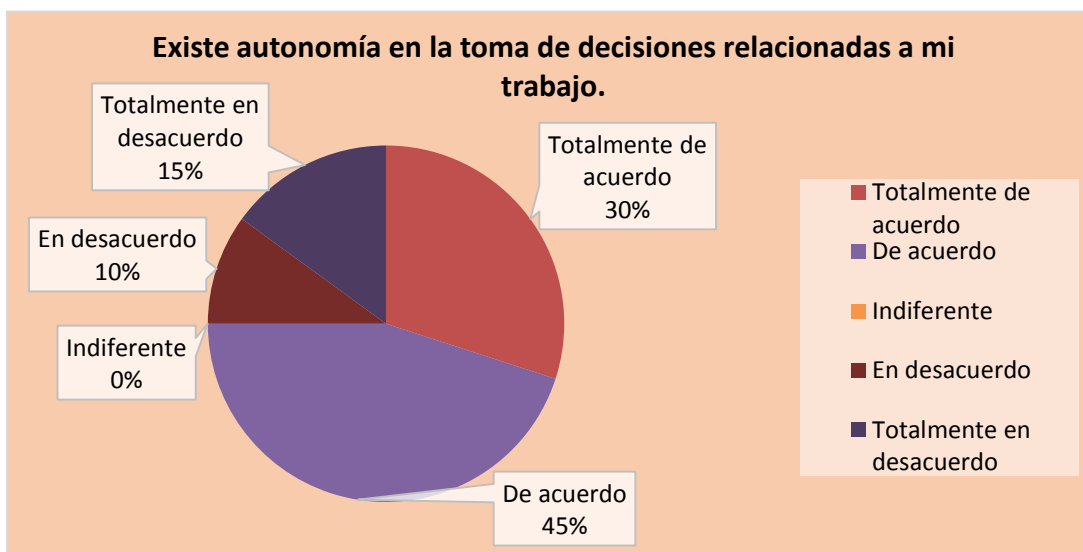
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los trabajadores

Gráfico # 43
Estoy satisfecho con el trabajo que desarrolla el Director (a) del área



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los trabajadores

Gráfico # 44
Existe autonomía en la toma de decisiones relacionadas a mi trabajo



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a los trabajadores